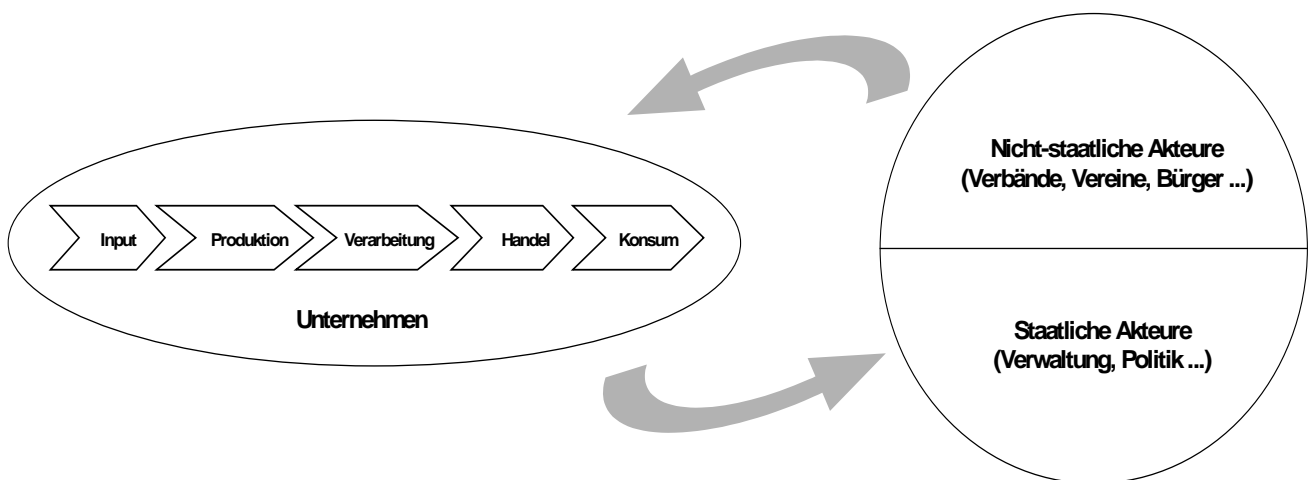


Leitfaden

„Regionale Wertschöpfungspartnerschaften“



Autoren:

Dirk Schubert

Josef Bühler

September 2008

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	4
1. Einführung in Regionale Wertschöpfungspartnerschaften (Dirk Schubert)	5
1.1. Was ist eine Regionale Wertschöpfungspartnerschaft?	5
1.2. Was ist eine Regionale Wertschöpfungskette?	6
1.3. Warum Regionale Wertschöpfungspartnerschaften?	7
1.4. Was bringt eine Regionale Wertschöpfungspartnerschaft?	8
1.5. Risiken und Engpässe regionaler Wertschöpfungspartnerschaften	10
1.6. Erfolgsfaktoren.....	12
1.7. Anwendungsbereiche.....	13
1.8. Integration des RWP-Methode in LEADER / ILE	14
1.9. Übersicht über die Entwicklungsphasen einer RWP	16
2. Aufbau einer Regionalen Wertschöpfungspartnerschaft (Dirk Schubert)	17
Drei Etappen und sieben Schritte des Aufbaus	17
Schritt 1: Regionale Partnerschaft gewinnen	18
Schritt 2: Auswahl der regionalen WSK	19
Schritt 3: Erstanalyse und Zukunftsbild WSK	21
Schritt 4: Einbindung Unternehmen	23
Schritt 5: Planung der RWP-Entwicklung	25
Schritt 6: Pilotprojekte umsetzen.....	27
Schritt 7: Begleitung und Bewertung	28
3. Kontinuierliche Aufgaben einer RWP (Josef Bühler)	29
3.1. Management der RWP	29
3.2. Begleitung und Bewertung	32
3.3. Wissensmanagement	34
3.4. Corporate Identity schafft Wir-Gefühl und Wahrnehmung am Markt.....	37
3.5. Rechtliche Ausgestaltungsformen.....	40
3.6. Finanzierung einer RWP.....	42
3.7. Wandel organisieren.....	44
3.8. Verwendete und weiterführende Literatur	46

4.	<i>Methoden und Checklisten (Dirk Schubert)</i>	47
4.1.	Auswahl von Wertschöpfungsketten.....	48
4.2.	Analyse von Wertschöpfungsketten (Überblick).....	50
4.2.1.	Marktanalyse	52
4.2.2.	WSK-Karten.....	54
4.2.3.	Berechnung regionaler Wertschöpfungseffekte.....	57
4.2.4.	SWOT	62
4.3.	Checkliste „Erfolgreiche Unternehmensansprache“	64
4.4.	Entwicklung einer Vision	66
4.5.	Strategieentwicklung und –umsetzung	69
4.6.	SMARTe Ziele	75
4.7.	Erfolgsfaktoren.....	76
5.	<i>Erfolgsgeschichten regionale Wertschöpfungspartnerschaften</i>	79
6.	<i>Weiterführende Leitfäden, Internetseiten, Veranstaltungen und Vorträge, Fallstudien</i>	81

Einleitung

Sie wollen

- die Wertschöpfung in Ihrer Region erhöhen,
- vor Ort Arbeitsplätze erhalten und neu schaffen,
- Unternehmen stärker in Ihren Entwicklungsprozess einbinden,
- eine nachhaltige Entwicklung Ihrer Region fördern.

Sie gestalten die Entwicklung ihrer Region

- als Akteur einer Lokalen Aktionsgruppe,
- als Regionalmanager,
- in Politik oder Verwaltung,
- als Interessensvertreter eines Verbandes, Vereines etc.,
- als Berater.

... dann lesen Sie gespannt weiter, denn für Sie ist dieser Leitfaden gemacht.

Im ersten Kapitel erfahren Sie, was „Regionale Wertschöpfungspartnerschaften“ sind und wie Sie damit die regionale Wertschöpfung steigern können. Am Ende dieses Abschnitts können Sie beurteilen, ob dieser Ansatz für Sie bzw. Ihre Region passt. Im zweiten Kapitel werden Sie in sieben Schritten durch den Aufbauprozess einer Regionalen Wertschöpfungspartnerschaft geführt. Sie werden erfahren, wie Sie die richtige(n) und wichtige(n) Wertschöpfungskette(n) in Ihrer Region identifizieren, wie Sie die entsprechenden Unternehmen und Akteure einbinden und eine Wertschöpfungspartnerschaft in Gang setzen. Im dritten Kapitel werden die nach der Aufbauphase kontinuierlich zu erfüllenden Aufgaben beschrieben. Das vierte Kapitel liefert Ihnen schließlich konkrete Arbeitshilfen und Checklisten, bevor im Kapitel 5 erfolgreiche Beispiele „Regionaler Wertschöpfungspartnerschaften“ aus REGIONEN AKTIV skizziert werden. In Kapitel 6 finden Sie Hinweise zu weiterführender Literatur und Links.

Die Methode zur Förderung „Regionaler Wertschöpfungspartnerschaften“ wurde im Rahmen des Modell- und Demonstrationsvorhabens „REGIONEN AKTIV – Land gestaltet Zukunft“ des BMELV entwickelt und in den Modellregionen erfolgreich umgesetzt. Grundlage der Methode sind neben theoretischen Ansätzen aus den Bereichen Value Chains, dem Cluster-Konzept und Unternehmensnetzwerken aber insbesondere die konkreten Praxiserfahrungen aus REGIONEN AKTIV.

An der Entwicklung der Methode zur Förderung „Regionaler Wertschöpfungspartnerschaften“ waren eine Vielzahl von Experten aus Theorie und Praxis beteiligt. Ihnen gilt unser besonderer Dank.

Wir wünschen Ihnen – den Lesern - viel Erfolg bei der Entwicklung Ihrer „Regionalen Wertschöpfungspartnerschaft“!

Das Team der Bundesgeschäftsstelle
REGIONEN AKTIV

1. Einführung in Regionale Wertschöpfungspartnerschaften (RWP)

Wenn Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, können Sie beurteilen ob die RWP Methode für Ihre „Regionale Partnerschaft“¹ (RP) bzw. Ihre Region grundsätzlich geeignet ist. Denn Sie

- kennen die Besonderheiten und Funktionsweise einer RWP,
- wissen warum es sich lohnt, eine RWP aufzubauen,
- können die Chancen und Risiken einer RWP einschätzen,
- wissen unter welchen Bedingungen eine RWP erfolgreich ist und
- kennen die möglichen Anwendungsbereiche der RWP-Methode.

1.1. Was ist eine Regionale Wertschöpfungspartnerschaft?

In erster Linie eine Möglichkeit, um Wertschöpfung, Beschäftigung und Einkommen im ländlichen Raum zu erhöhen und zwar durch den systematischen Ausbau, die Verlängerung und das Management von regionalen Wertschöpfungsketten bzw. -netzen.

Regionale Wertschöpfung

lässt sich in Anlehnung an das betriebswirtschaftliche Konzept der Wertschöpfung folgendermaßen definieren:

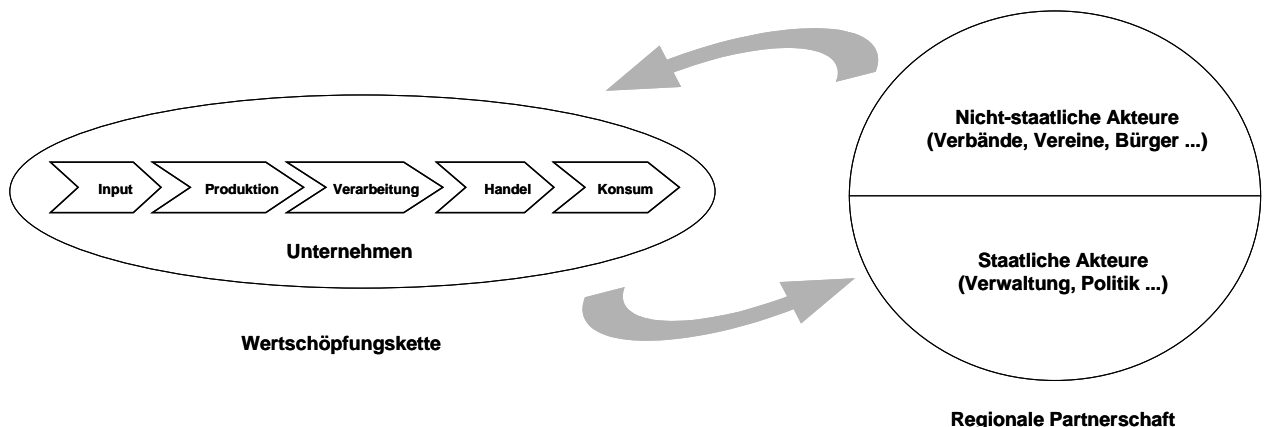
Leistungen einer Region

- von außen bezogene Vorleistungen

= regionale Wertschöpfung

Definition RWP: Bei einer Regionalen Wertschöpfungspartnerschaft handelt es sich um eine strategische Allianz zwischen den Unternehmen einer regionalen Wertschöpfungskette bzw. eines -netzes einerseits und einer regionalen Partnerschaft bestehend aus den zentralen Akteuren der Region aus Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft andererseits. Ziel der RWP ist die Generierung einer nachhaltigen regionalen Wertschöpfung durch die Inwertsetzung der regionalen Potenziale zum wechselseitigen Nutzen aller Beteiligten.

Abb.: Regionale Wertschöpfungspartnerschaft



Quelle: eigene Darstellung

1

Wenn im folgenden Text von „Regionaler Partnerschaft“ die Rede ist, sind damit alle Formen partnerschaftsbasierter regionaler Trägerstrukturen gemeint. Hierzu zählen selbstverständlich auch lokale Aktionsgruppen (LAG) gemäß LEADER.

Kennzeichnend für eine Regionale Wertschöpfungspartnerschaft ist

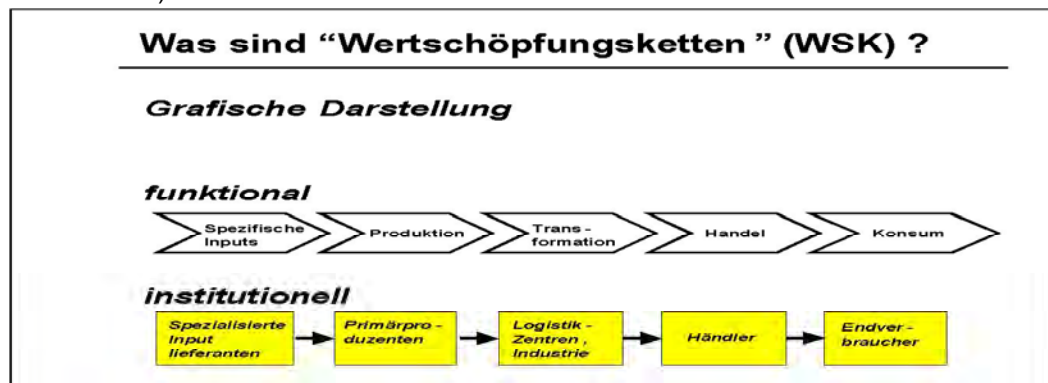
- die enge partnerschaftliche Zusammenarbeit innerhalb und zwischen wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Akteuren ohne die jeweilige Selbstständigkeit und Eigenständigkeit zu verlieren,
- die konsequente Orientierung der Produkte und Leistungen am Kundennutzen sowie den regionalen Kernkompetenzen und
- das professionelle und systematische Management der Partnerschaft.

Die ökonomische Grundlage einer RWP bilden funktionierende regionale Liefer- und Wertschöpfungsketten. Gleichzeitig geht eine RWP aber darüber hinaus: Durch die Kooperation zwischen Unternehmen und Akteuren aus Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft handelt es sich um eine public-private partnership, die sich bei entsprechender Ausgestaltung bis zum Cluster entwickeln kann.

1.2. Was ist eine Regionale Wertschöpfungskette?

Im Zentrum von RWP's stehen regionale Wertschöpfungsketten (WSK). Allgemein beschreibt eine WSK den gesamten Weg eines Produktes oder einer Dienstleistung vom Erzeuger über den Verarbeiter und den Vermarkter bis zum Endkunden. Die Wertschöpfungskette beschreibt die Abfolge an wertschöpfenden Tätigkeiten bzw. die einzelnen Wertschöpfungsstufen. Das betrachtete Objekt ist ein Produkt oder eine Dienstleistung bzw. ein Teil davon. Wie die folgenden Abbildung zeigt können Wertschöpfungsketten funktional oder institutionell dargestellt werden.

Abb: Funktionale und institutionelle Darstellung von Wertschöpfungsketten (Springer-Heinze 2005)



Mit dem Begriff der Wertschöpfungskette ist generell keine Aussage verbunden in welchem Verhältnis die beteiligten Unternehmen zueinander stehen. Es kann sich dabei sowohl um eine reine Lieferkette handeln, bei der in erster Linie über den Preis „kommuniziert“ wird, wie auch um kooperierende Unternehmen handeln.

Unter einer regionalen Wertschöpfungskette ist zu verstehen, dass der überwiegende Teil der Stufen bzw. der Tätigkeiten der Wertschöpfungskette in der Region erbracht wird und damit auch der überwiegende Teil der Wertschöpfung in der Region verbleibt. Ziel regionaler Wertschöpfungspartnerschaften ist es, regionale Wertschöpfungsketten zu entwickeln, zu stärken oder auszubauen.

1.3. Warum Regionale Wertschöpfungspartnerschaften?

Weil alle beteiligten Akteure von der Kooperation profitieren und ihre eigenen Ziele nicht oder nicht in gleichem Maße erreichen würden. Das ist das Grundprinzip jeder Partnerschaft oder Kooperation. Was heißt das konkret für die beiden Akteursgruppen einer RWP?

Regionale Partnerschaften können ohne die Einbindung von Unternehmen ihre wirtschaftlichen Ziele nicht erreichen. Arbeitsplätze zu schaffen, Einkommen zu generieren, regionale Wertschöpfung zu steigern, neue Qualitätsprodukte zu entwickeln und zu vermarkten gelingt nicht ohne die Beteiligung von Unternehmen. Durch die Fokussierung auf die Förderung von ausgewählten WSK kann die RP zudem die Effizienz und Dauerhaftigkeit des Mitteleinsatzes erhöhen. Denn es werden ganz gezielt Engpässe beseitigt. Gleichzeitig stärkt die Einbindung der Unternehmen sowie eine erfolgreiche Förderung einer WSK und die Entwicklung hochwertiger regionaler Produkte und Dienstleistungen die Wahrnehmung und den Einfluss der RP in der Region.

„Menschen in der Eifel können über die Marke den Stolz auf die Leistungen der eigenen Region erleben“ Halbzeitbericht Region Eifel

siehe auch [Erfolgsgeschichte „Regionalmarke Eifel- Qualität vom Stall bis an die Theke“](#)



Für die **Unternehmen der WSK** stellt sich die Frage des „Warum“ bzw. des Nutzens in zweifacher Form. Erstens: Warum sollen Unternehmen innerhalb der WSK kooperieren? Die Gründe für Unternehmenskooperationen werden seit Jahren intensiv untersucht und können hier nur skizziert werden. Steigender Kooperationsbedarf ergibt sich insbesondere aus zunehmendem Wettbewerb und Kostendruck infolge der Globalisierung, steigenden und individualisierten Ansprüchen der Kunden bei gleichzeitiger Fokussierung der Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen. Damit wächst die Kluft zwischen den Produkten und Dienstleistungen, die nachgefragt werden und dem, was ein einzelnes Unternehmen anbieten kann und die Notwendigkeit zur Kooperation. Es stehen zunehmend nicht mehr einzelne Unternehmen im Wettbewerb zueinander, sondern Wertschöpfungsketten.

Zentrale Gründe für Unternehmenskooperationen:

- Kosten senken durch: bessere Kapazitätsauslastung, gemeinsame Angebotsstrategien, gemeinsame Kalkulationsgrundlagen, gemeinsames Marketing, gemeinsame Organisation.
- Risikominderung durch: gemeinsame Investitionen, gemeinsames Know-how.
- Potentiale steigern durch: mehr finanzielle Mittel, größere und flexiblere Kapazitäten, verbessertes Know-how, verbesserte Produktqualität, erhöhte Wettbewerbsfähigkeit z.B. gegenüber Großanbietern.
- Ergebnisvorteile durch: breiteres Verwertungsspektrum, neue Einsatzmöglichkeiten, neue Absatzmärkte, verbesserten Marktzugang.

Zweitens: Warum sollen die Unternehmen mit einer RP kooperieren? Einen zentralen Anreiz dafür stellt oftmals die Aussicht auf Förderung dar. Aber es gibt auch eine Vielzahl von darüber hinaus gehenden Gründen. So kann die RP den Unternehmen gesellschaftliche Legitimation und Glaubwürdigkeit, politische Unterstützung und Kundenbindung organisieren, Managementleistungen gewähren oder auch zur Stabilisierung der Nachfrage und zur Entwicklung neuer Marktzugängen durch umfangreiche Kommunikation beitragen.

1.4. Was bringt eine Regionale Wertschöpfungspartnerschaft?

Vor allem ökonomische Vorteile für die Region wie Einkommen, Beschäftigung und Wertschöpfung durch

- Kaufkraftbindung der Verbraucher der Region an die Produkte der Region;
- Importsubstitution durch Vergrößerung der Vorleistungsverflechtung der Betriebe in der Region;
- Kooperation der Betriebe in der Region zur Erzielung von Größen- und Einsparvorteilen;
- Absatzerhöhung außerhalb der Region durch verbesserte Vermarktung der regionalen Produkte und Leistungen (Regionalmarketing, Regionalmarke).



Foto: Bahnhof Landquart

Regionale Wertschöpfung beim Neubau Bahnhof Landquart

Durch den Einsatz und die Verarbeitung von regionalem Holz beim Neubau des Bahnhofs erhöhte sich die regionale Wertschöpfung um das 9fache von 90.000.- auf 800.000.- Schweizer Franken.

<http://www.cipra.org/competition/Holzzentrum>

<http://www.news-service.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/595.pdf>

Die folgenden Zitate aus den Regionen Aktiv Erfolgsgeschichten sollen die positiven ökonomischen Effekte der RWP-Förderung beispielhaft verdeutlichen:

- **Eichsfeld:** „Durch die WSK Energieholz sind 2007 in der Region 27 neue Arbeitsplätze in der Maschinenführung, Pflanzenvermehrung, Logistik und im Blockheizkraftwerk entstanden und circa 16 weitere Arbeitsplätze in den beteiligten Betrieben gesichert.“²
- **Eifel:** „Schätzungen zur Folge sind mit der Regionalmarke im Jahr 2006, von der landwirtschaftlichen Urproduktion über Verarbeitung, Handel und Gastronomie, rund 1,3 Millionen Euro an Umsatz erzielt und circa 835.000 Euro an Wertschöpfung in der Region realisiert worden. Das Regionalmanagement kalkuliert die Zahl der gesicherten und neu geschaffenen Arbeitsplätze auf circa 70.“³
- **Schwäbische Alb:** „ALBKORN-Landwirte erhalten für ihr Qualitätsgetreide einen Aufschlag von rund 40 Euro pro Tonne. Auf diesem Wege hat ALBKORN einen wichtigen Anteil am Erhalt der rund 125 Arbeitsplätze, die mit den Bäckereien verbunden sind.“⁴

² Erfolgsgeschichte Regionale Wertschöpfungspartnerschaft Nr. VII (2008): „Strom aus regionalem Holz: „Klimaschutz und Beschäftigung im Eichsfeld“; http://www.nova-institut.de/ra-attach/20935/Regionen_Aktiv_Erfolgsgeschichte_VII.pdf

³ Erfolgsgeschichte Regionale Wertschöpfungspartnerschaft Nr. II (2007): „Regionalmarke Eifel: Qualität vom Stall bis an die Theke“; http://www.nova-institut.de/ra-attach/19542/Regionen_Aktiv_Erfolgsgeschichte_II.pdf

⁴ Erfolgsgeschichte regionale Wertschöpfungspartnerschaft VI (2007): „Vom Acker bis zum Bäcker Qualität, intakte Landschaft und kurze Wege“; http://www.nova-institut.de/ra-attach/20860/Regionen_Aktiv_Erfolgsgeschichte_VI.pdf

Wie die folgende Übersicht verdeutlicht, können RWP über den ökonomischen Bereich hinaus Werte schaffen und zur nachhaltigen Entwicklung von Regionen beitragen.

Abb: Nachhaltigkeitswirkungen einer RWP

Umwelt	Kultur	Organisation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärkung regionaler Stoffkreisläufe und -strommanagement ▪ Verringerung von Transporten und CO²-Emissionen ▪ Erhöhte Wertschätzung und Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Umwelt als Basis der regionalen Wertschöpfung ▪ Erhalt und Pflege der Kulturlandschaft / des Naturerbes: Schutz durch Nutzung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärkung der regionalen Identität ▪ Erhalt des kulturellen Erbes (z.B. Erlebarmachung von Geschichte und Brauchtum für Tourismus) ▪ Erhalt traditioneller, regionaltypischer Wirtschaftsweisen (z.B. Landwirtschaft, Handwerk) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ starke Mobilisierung / Beteiligung der regionalen Akteure ▪ Stärkung des regionalen Zusammenhaltes ▪ Förderung einer positiven Grundstimmung / Aufbruchstimmung ▪ Ausbau des regionalen Sozialkapitals ▪ Verbesserung der regional Governance ▪ Stärkung der regionalen Organisationskapazität

Quelle: eigene Zusammenstellung

Auch hier sollen Zitate aus den Erfolgsgeschichten die oben skizzierten Nachhaltigkeitswirkungen einer RWP veranschaulichen:

- „Wir wollten zeigen, dass es geht und hoffen auf Nachahmer: dezentral vor Ort in einer ländlichen Region mit der gesamten Wertschöpfung in bäuerlicher Hand Biogas als Kraftstoff zu erzeugen und an die Verbraucher in der Region abzusetzen. Davon profitieren alle, nicht zuletzt auch das Klima und die Umwelt“ Wendland-Elbetal, WSK Biogas
- „Die Region Sächsische Schweiz - Weißeritzkreis hat sich mit der lebendigen historischen Postkutschenkultur ein zusätzliches Alleinstellungsmerkmal geschaffen, das sie von anderen Tourismusgebieten deutlich unterscheidet. Dieses kulturtouristische Angebot trägt auch zur Identifikation der Bevölkerung mit ihrer Region und einem verstärkten Wir-Gefühl bei.“ Sächsische Schweiz, WSK Historische Postkutschen
- „Tatsächlich ist es so, dass wir hier genau das machen, was viele ökologisch verantwortlich denkende Kunden wollen: kurze, einfach nachvollziehbare Wege vom Bauern bis zum fertigen Produkt“ Saarland, WSK Bliesgaumilch

Funktionierende RWP können durch die Entwicklung von regionsspezifischen Produkten und Produktlinien zur regionalen Profilbildung beitragen und sind ein Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb der Regionen. Sie können zur Stärkung der regionalen Kernkompetenzen sowie der Lern- und Innovationsfähigkeit im Sinne lernender Regionen, innovativer Milieus oder der Clusterpolitik beitragen. Von einer funktionierenden RWP profitiert sowohl die Region insgesamt, die beteiligten Unternehmen wie auch die Kunden. Es handelt sich also um eine win – win – win Situation, wobei der konkrete Nutzen und die verfolgten Ziele für die verschiedenen Beteiligten nicht identisch sein müssen. Während es der regionalen Entwicklungspartnerschaft eher um gesamtgesellschaftliche Fortschritte geht, steht bei den Unternehmen der ökonomische Nutzen im Vordergrund. Aus Sicht der Kunden steht der Wunsch nach Regionalität und Qualität zusammen mit dem Preis im Zentrum des Interesses.

1.5. Risiken und Engpässe regionaler Wertschöpfungspartnerschaften

Den Chancen einer RWP stehen aber auch Risiken gegenüber. Hierzu sind insbesondere zu zählen:

- hohe Kosten für Abstimmung und Netzwerkmanagement durch komplexe Entscheidungsabläufe und die Vielzahl der Beteiligten;
- unklare Verteilung von Rechten und Pflichten;
- Trittbrettfahrer und Mitnahmeeffekte;
- Verlust an Unabhängigkeit und Flexibilität für den Einzelnen;
- Abfluss von Wissen und Know-How;
- Gefahr der Verkrustung (lock-in);
- Hohe Abhängigkeit von Personen;
- Verfolgung von (politischen) Wunschvorstellungen und –produkten ohne Marktchancen.

Zitate zu Risiken und Engpässen von Kooperationen:

Die meisten Kooperationen scheitern weil es menschelt.

Nur wenn Sie einen konkreten Willen zur Kooperation verspüren, sollten Sie einen solchen Weg konsequent und kreativ verfolgen!

Kooperationen bringen keine Lahmen zum Gehen.

Die Kooperation ist kein Heilmittel für Unternehmen, die keinen wirtschaftlichen Erfolg aufweisen.

Sich am Stammtisch gut zu verstehen reicht nach unseren Erkenntnissen einfach nicht aus!

Qualität und Leistungsfähigkeit der Kooperation können immer nur so gut sein wie der schwächste Partner dies ermöglicht.

Diesen Risiken und Engpässen kann bspw. durch eine sorgfältige Partnerwahl und die Formulierung klarer Ziele, Meilensteine und Regeln begegnet werden. Dennoch können unternehmensbezogene Partnerschaften scheitern. Dabei liegen die Ursachen zumeist in den beiden folgenden Bereichen: sogenannten weichen und harten Faktoren.

Zu den weichen Faktoren gehört bspw. Misstrauen, Neid, geringe Offenheit, Führungsschwäche, Eigennutz oder auch unterschiedliche, konträre Unternehmenskulturen. Ursache dafür ist oftmals eine verdeckte und unaufrichtige oder fehlende Kommunikation. Die Kooperation wird nicht entsprechend der Zielsetzung gelebt oder die Chemie zwischen den Beteiligten stimmt nicht.

Zu den harten Faktoren gehören: logistische Probleme, Haftungsfragen, ungleiche Verteilung von Aufwand und Nutzen, Insolvenz eines Mitglieds, Wechsel der Entscheidungsträger und Verantwortlichen oder des „Kopfes“, fehlendes Kapital, schnellerer Wettbewerb und das Ignorieren veränderter Anforderungen oder Trends, falsche Partnerwahl, mangelnde oder zu optimistische Definition von Zielen, Strategien und Synergien oder zu langsames Vorgehen.

Zehn typische Probleme bei Kooperationen

1. Die beteiligten Personen harmonisieren nicht miteinander, es lässt sich keine richtige Vertrauensbasis schaffen.
2. Die Partner haben Verständigungsschwierigkeiten, Sprachprobleme, kommunizieren aneinander vorbei, schaffen Missverständnisse und sind nicht imstande, sie aufzuklären.
3. Die Interessenslagen stimmen nicht überein: Jeder Partner erwartet etwas Anderes von der Kooperation.
4. Die Vereinbarungen über die Aufteilung der Arbeiten, Termine, Kosten (ggf. nicht schriftlich/vertraglich festgehalten) sind unklar.
5. Die Verhältnisse sind zu unterschiedlich: Firmengröße (starke Abhängigkeit eines „Zwerges“ von einem „Riesen“), Firmenstruktur, Firmenphilosophie, Mentalität, Entfernung.
6. Die Einsatzbereitschaft einer Partei ist mangelhaft: bürokratisches Denken, Angst vor Neuem, Langsamkeit in der Entscheidung, Nichterkennen der Chancen, unsystematisches Vorgehen.
7. Das Nutzen-Aufwand-Verhältnis verschiebt sich im Projektverlauf zu Ungunsten eines Partners.
8. Die Partner haben keine Zeit und kein Personal für Kooperationsmanagement.
9. Die Kommunikation und Leistungen der Partner sind mangelhaft.
10. Der Partner macht sich mit erworbenem neuen Know-how selbständig.

Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2003): Kooperationen planen und durchführen. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen.

1.6. Erfolgsfaktoren

Sowohl bei der praktischen Umsetzung im Rahmen von Regionen Aktiv, als auch im Rahmen vieler Untersuchungen hat sich gezeigt, dass Kooperationen unter ganz bestimmten Bedingungen erfolgreicher verlaufen. Kennt und berücksichtigt man diese Erfolgsfaktoren und ihr Zusammenspiel bei der Planung und Umsetzung einer RWP, steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit. Erfolgsfaktoren sind aber nicht zu verwechseln mit einem simplen Kochrezept oder einer Erfolgsgarantie.

Die Erfolgsfaktoren lassen sich ebenso wie die Risiken und Engpässe in weiche und harte Faktoren unterteilen. Die weichen Faktoren beziehen sich auf den Prozess bzw. die Partnerschaft, während die harten Faktoren auf der inhaltlichen bzw. marktlichen Seite angesiedelt sind. Eine ausführlichere Beschreibung der Erfolgsfaktoren erfolgt im Fachpapier RWP⁵. In Kapitel 4.7. wird eine Methodik für eine Selbstbewertung anhand der Erfolgsfaktoren vorgestellt.

Übersicht: Erfolgsfaktoren einer RWP

Partnerschaft / Prozess	Markt / Inhalt
Gemeinsame Vision	Kundenorientierung
Promotor	Innovationsbereitschaft
Vertrauen / Respekt	Information
Klare, überprüfbare Ziele	TOP-Qualität der Produkte
Nutzen für alle Beteiligten	Effektive u. effiziente Logistik und Distribution
Frühe Erfolge	Kommunikation und Vermarktung
Lernfähigkeit / Evaluation	Abnehmergerechtes Preis-Leistungsverhältnis
Angemessene Beteiligung und starke Unterstützer	Abgrenzung der Region
Ressourcen / Engagement	Qualitätssicherung
Prozesskompetenz	Marketingkompetenz

Quelle: eigene Darstellung

Die Erfolgsfaktoren haben in den unterschiedlichen Phasen der Entwicklung einer RWP eine unterschiedliche hohe Bedeutung⁶. So sind gerade zu Beginn eine gemeinsame Vision und Führungspersonen bzw. Promotoren notwendig, um die notwendige Anfangsenergie in den Prozess zu bringen.

An dieser Stelle sei jedoch ein weiterer Erfolgsfaktor hervorgehoben: Vertrauen und Respekt. Im Rahmen einer RWP sollen Menschen „an einem Strick ziehen“, die zu unterschiedlichen Mannschaften gehören und daher ganz eigene Interessen haben können. Ohne Vertrauen und Respekt kann die Zusammenarbeit nicht gelingen. Wichtig ist daher, Vertrauen und Respekt entstehen zu lassen und durch besondere Maßnahmen und Verhaltensweisen zu fördern⁷. Hierbei kommt auch dem RWP-Management eine wichtige Funktion zu. Denn die Prozessqualität in einer RWP wird wesentlich vom Management mitgeprägt.

- 5 Bundesgeschäftsstelle Regionen (2007): „Regionale Wertschöpfungs(ketten)-partnerschaften (RWP) in der ländlichen Entwicklung. Hintergrund, Ziele, Steuerung und Potenziale“; http://www.nova-institut.de/ra-attach/18541/Fachpapier_RWP.pdf
- 6 Agriculture and Food Council of Alberta (2002): „Value Chain Handbook. New strategies to create more rewarding positions in the marketplace.“ Alberta, Canada
- 7 BMWA (2003): „Gemeinsam stärker. Kooperationen planen und durchführen. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen.“ Berlin. <http://www.gruenderblatt.de/pdf/kooperationen.pdf?PHPSESSID=13c8d911d45536af3cef7e4dcbf803a6>

1.7. Anwendungsbereiche

Im Rahmen von REGIONEN AKTIV haben die 18 Modellregionen in den folgenden vier Handlungsfeldern RWP bzw. WSK aufgebaut⁸.

Übersicht: RWP-Anwendungsbereiche in Regionen Aktiv

Tourismus	Dachmarken	Regionalvermarktung / Ernährung	Bioenergie
Hohenlohe Sächsische Schweiz Schwäbisches Donautal	Eifel Ostfriesland Weserland	Eichsfeld Saarland Kreis Reutlingen Lübecker Bucht Odermündung Östliches Ruhrgebiet Mecklenburgische Seenplatte Barnim-Uckermark	Altmark Chiemgau-Inn-Salzach Wendland-Elbetal

Quelle: eigene Darstellung

Auch außerhalb von Regionen Aktiv wurden bereits in weiteren, für die ländliche Entwicklung relevanten Bereichen positive Erfahrungen mit dem Aufbau von regionalen Wertschöpfungsketten gesammelt:

- Forst – und Holzwirtschaft⁹,
- Umwelt- und Naturschutz sowie Landschaftspflege¹⁰,
- Handwerk und Bauen¹¹ .(<http://www.handwerkplus.de>; <http://www.kooperationsserver.de>; <http://www.hwplus.de>)

Grundsätzlich lässt sich die RWP Methode in allen Bereichen anwenden, in denen an der Erstellung eines Produktes oder der Erbringung einer Leistung mehrere Akteure beteiligt sind. Möglich ist also auch die Anwendung im Bereich von Dienstleistungen oder dem Kulturbereich. Eingeschränkt wird dieses breite Anwendungsspektrum durch die folgenden Aspekte:

- Bedarf / Markt / Kunden: Der Bedarf, der Markt bzw. die Kunden für das Produkt oder die Dienstleistung müssen vorhanden sein. Dabei stehen in der Regel andere Alleinstellungsmerkmale als die Kostenführerschaft im Vordergrund.
- Region: Eine RWP baut auf den besonderen Potenzialen und Stärken einer Region auf. Wesentliche Stufen der zu entwickelnden Wertschöpfungskette müssen in der Region vorhanden sein.
- Partnerschaft: Voraussetzung einer erfolgreichen RWP ist der Wille und die Fähigkeit der beteiligten Akteure zur Kooperation.

⁸ Weiterführende Informationen zu den Aktivitäten sowie den Ergebnissen in den Modellregionen (Regionskonzepte, Erfolgsgeschichten RWP, Abschlussberichte übergreifende Auswertung etc.) sind zu finden unter www.modellregionen.de

⁹ Gothe, Dorle und Hahne, Ulf (2005): „Regionale Wertschöpfung durch Holz-Cluster. Best-Practice-Beispiele regionaler Holzcluster aus den Bereichen Holzenergie, Holzhaus- und Holzmöbelbau“; <http://www.fobawi.uni-freiburg.de/pdf-awi/wald-ap/wald-ap-14>

¹⁰ CIPRA (2006): “Regional Value added. How can endogenous potential for creating product and service chains with a high regional value added be used successfully”, www.cipra.org

¹¹ <http://www.handwerkplus.de>; <http://www.kooperationsserver.de>

1.8. Integration des RWP-Methode in LEADER / ILE

Grundsätzlich lassen sich drei Ebenen unterscheiden, auf denen die RWP-Methode eingesetzt werden kann:

- Projekte >> vollziehende (operative) Ebene
- Handlungsfeld >> ausrichtende (strategische) Ebene
- Regionales Entwicklungskonzept >> begründende (normative) Ebene

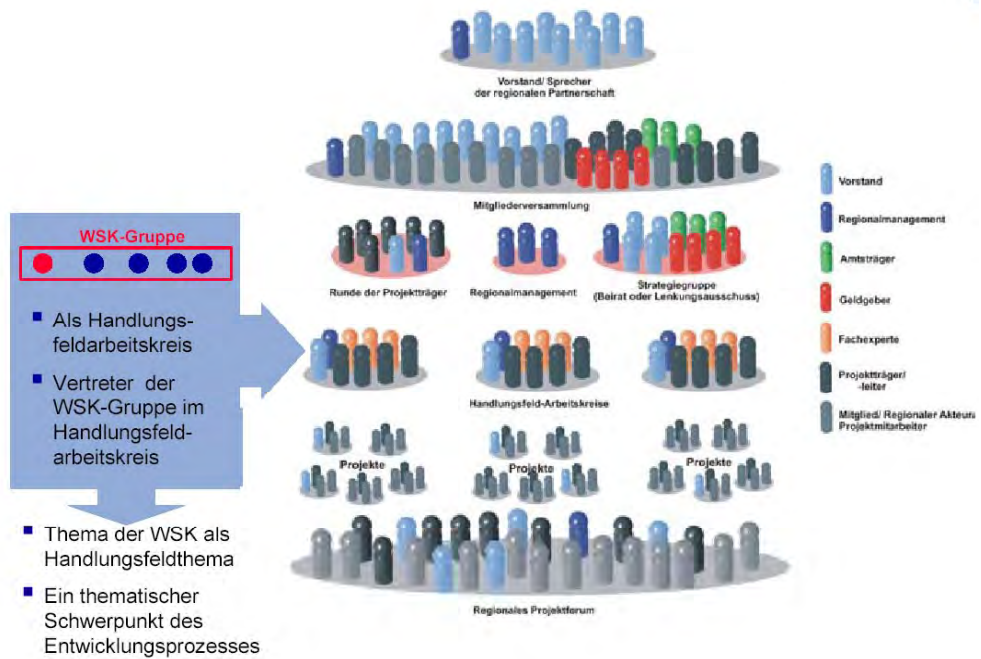
Die Tiefe der Integration des RWP-Methode nimmt von der operativen zur normativen Ebene zu und umfasst dabei die jeweils vorhergehende Stufe.

Zum Zeitpunkt des erstmaligen Erscheinens dieses Leitfadens stellt – zumindest im Zusammenhang mit LEADER - die Umsetzung auf der Projektebene die wahrscheinlichste Variante für die Anwendung der RWP-Methode dar. Denn die überwiegende Zahl der Regionen hat gerade ihr REK erstellt und Handlungsfelder für die aktuellen EU-Förderperiode 2007 – 2013 definiert. Auf der Projektebene kann die RWP-Methode insbesondere dazu genutzt werden, um die zu fördernden Projekte und Wertschöpfungsketten innerhalb eines Handlungsfeldes (z.B. Tourismus) zu identifizieren. Es werden die Projekte bevorzugt gefördert, die den höchsten Beitrag zur Beseitigung von Engpässen bzw. der Entwicklung der regionalen Wertschöpfungsketten liefern.

Erfolgt die Anwendung des RWP-Methode auf der strategischen Ebene, so ist damit über die vollziehende Funktion hinaus eine ausrichtende Funktion verbunden. Die Methode würde bspw. zur Analyse und Auswahl der Handlungsfelder eines REK genutzt werden. Nutzt man die RWP-Methode auf der normativen Ebene, stellt sie ein begründendes Element der regionalen Partnerschaft dar und wirkt sich auf die Abgrenzung der Region, die Vision, die Leitbilder und Ziele, die Zusammensetzung der Partnerschaft und somit auf das ganze REK aus. Dabei sind die Übergänge zwischen den verschiedenen Anwendungsebenen der RWP-Methode fließend und können zudem je nach Handlungsfeld variieren.

Wie die Einbindung der Unternehmen einer regionalen Wertschöpfungskette auf der strategisch-operativen Ebene ländlicher Entwicklungsstrukturen konkret erfolgen kann, hat Gothe¹² grafisch folgendermaßen dargestellt:

¹² Gothe, Stefan (2006): „Regionale Wertschöpfungsketten managen“. Vortrag auf dem workshop Regionen als Unternehmen steuern!? Veränderungsprozesse am Beispiel regionaler Wertschöpfungsketten am 25.10.2006; http://regionale-prozesse-gestalten.de/fileadmin/stefan/Regionale_Prozesse_gestalten/Euregia/Gothe_WSK-Management.pdf

Abb: Einbindung einer WSK in bestehende Regionalentwicklungsstrukturen

Quelle: Gothe (2006)

1.9. Übersicht über die Entwicklungsphasen einer RWP

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, um unterschiedliche Phasen und Stufen der Entwicklung einer RWP zu beschreiben. Aus Sicht der RP kann die Entwicklung einer RWP mit den folgenden drei Stufen beschrieben werden:

1. Die RP fördert im Rahmen einer Projektförderung gezielt die Beseitigung eines Engpasses in einer **Lieferkette**, bspw. eine fehlende Verarbeitungsstufe. Die beteiligten Unternehmen sind aber nicht partnerschaftlich miteinander verbunden, sondern kommunizieren in erster Linie über den Preis.
2. Die Unternehmen der Wertschöpfungskette kooperieren gezielt miteinander und bilden ein Netzwerk. Die RP unterstützt die Entwicklung des gesamten **Unternehmensnetzwerks** durch übergreifende Förderung bspw. durch die Förderung eines Netzwerkmanagements.
3. In der dritten Stufe kooperieren nicht nur die Unternehmen untereinander, sondern das gesamte **Unternehmensnetzwerk kooperiert auch mit der RP**, über die Frage der finanziellen Förderung hinaus. So wird die RP bspw. in die Definition von Produktstandards und Qualitätskriterien im Lebensmittelbereich einbezogen.

Die drei Stufen unterscheiden sich also im Hinblick auf die Intensität der Kooperation bzw. der Partnerschaft sowohl innerhalb der Unternehmen wie auch zwischen den Unternehmen und der RP. Dabei beschreibt Stufe 3 eine Regionale Wertschöpfungspartnerschaft mit der höchsten Kooperationsintensität.

Gemäß dem Lebenszyklusmodell¹³ durchlaufen Netzwerke wie eine RWP zumeist die folgenden typischen Phasen Aufbau – Wachstum – Reife – Wandel. In der Aufbauphase wird die Netzwerkentwicklung vorbereitet, der Kreis der konstituierenden Akteure findet sich und verständigt sich auf Ziele und erste Projekte. In der Wachstumsphase werden neue Mitglieder für die Netzwerkarbeit gewonnen, gemeinsame Projekte umgesetzt und die gemeinsamen Werte und Normen festigen sich. In der Reifephase erreicht das Netzwerk seine maximale Leistungsfähigkeit. Die Zusammenarbeit ist geprägt von Vertrauen und einer klaren Netzwerkidentität. Die Netzwerkidentität stagniert oftmals. Der Wandel kann sowohl in Form der Auflösung erfolgen oder das Netzwerk passt sich neuen Herausforderungen und Entwicklungen an (siehe auch Kapitel 3.7. Wandel organisieren).

13 Weiterführende Informationen: Bundesgeschäftsstelle Regionen (2007): „Regionale Wertschöpfungs(ketten)-partnerschaften (RWP) in der ländlichen Entwicklung. Hintergrund, Ziele, Steuerung und Potenziale“; http://www.nova-institut.de/ra-attach/18541/Fachpapier_RWP.pdf

2. Aufbau einer Regionalen Wertschöpfungspartnerschaft

Wenn Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, halten Sie den roten Faden für die Aufbauphase ihrer RWP in der Hand. Denn Sie wissen:

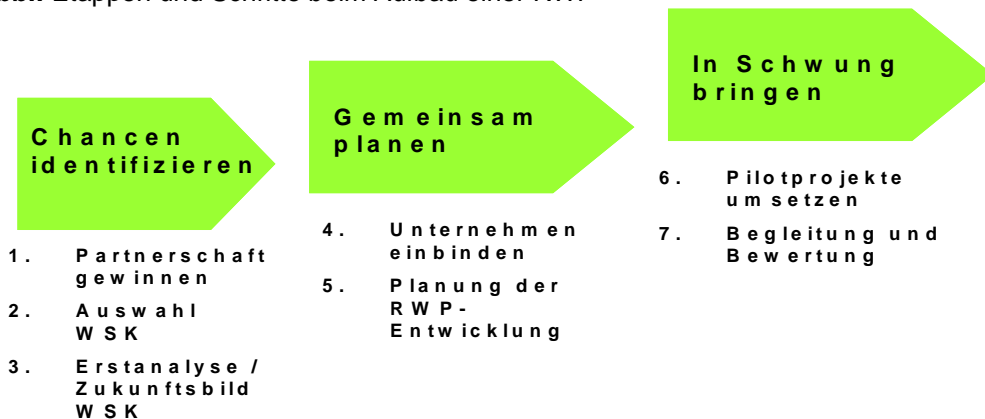
- was beim Aufbau einer RWP zu tun ist,
- wann es zu tun ist und
- wer es tun sollte.

Darüber hinaus verfügen Sie über erste Vorstellungen wie die verschiedenen Aufgaben abgearbeitet werden können, die Sie im Methodenkapitel weiter vertiefen können.

Drei Etappen und sieben Schritte des Aufbaus

Der Aufbau einer RWP kann idealtypisch in drei Etappen mit insgesamt sieben Schritten unterteilt werden. Die Etappen und die jeweiligen Schritte und deren mögliche Anwendung auf ihre spezifische Situation werden im Folgenden detailliert beschrieben.

Abb.: Etappen und Schritte beim Aufbau einer RWP



Quelle: eigene Darstellung

Etappe 1: Chancen identifizieren

Die erste Etappe „spielt“ sich in der RP ab und dient insbesondere der Vorbereitung der Unternehmensansprache. Die RP identifiziert aus Ihrer Sicht die Chancen die mit der gezielten Förderung von WSK verbunden sind. Im Rahmen dieser ersten Etappe und den drei entsprechenden Schritten (Partnerschaft gewinnen; Auswahl WSK; Erstanalyse / Zukunftsbild WSK):

- gewinnen Sie die RP als Unterstützer,
- sichern Sie die notwendigen Ressourcen für die Umsetzung,
- identifizieren Sie entwicklungsfähige WSK,
- priorisieren Sie die identifizierten WSK,
- führen Sie eine erste grobe Analyse der WSK durch,
- und entwickeln erste Zielvorstellungen für die Entwicklung der RWP.

Schritt 1: Regionale Partnerschaft gewinnen

Mit dem ersten Schritt wird die RP für die Anwendung der RWP-Methode gewonnen und die notwendigen Ressourcen insbesondere für das Management der RWP werden gesichert.

Nutzen kommunizieren

Um die RP als Motor zu gewinnen, gilt es den Nutzen und die Chancen der aktiven Förderung von regionalen WSK einschließlich der damit zu lösenden Probleme herauszuarbeiten und zu kommunizieren. Und zwar aus dem Blickwinkel der RP. Arbeitsplätze und Wertschöpfung können dabei, wie in den Kapiteln 1.2. und 1.3. skizziert, ebenso im Fokus stehen wie nicht-ökonomische Nutzenaspekte.

Erfolgsgeschichten helfen

Um den möglichen Nutzen möglichst klar, verständlich, anschaulich und nachvollziehbar sowie motivierend darzustellen haben sich die folgenden Möglichkeiten bewährt: Präsentation von vergleichbaren Erfolgsgeschichten aus anderen Regionen (siehe Kapitel 5), gemeinsame Projektbesuche / Exkursionen in anderen Regionen sowie die Einbindung externer Referenten. Denn erstens: nichts überzeugt mehr als Erfolg und zweitens: der Prophet im eigenen Land zählt nichts.

Anwendungsidee und –ebene herausarbeiten

Zuvor gilt es allerdings, die **konkrete Anwendungsidee und –ebene** der RWP-Methode herauszuarbeiten (siehe Kapitel 1.6). Soll die Förderung von Wertschöpfungsketten als strategisch-methodischer Ansatz über verschiedene Handlungsfelder hinweg erfolgen? Oder soll die Anwendung auf ein bestimmtes Handlungsfeld wie z.B. Tourismus oder Regionalvermarktung bezogen werden? Oder steht die Förderung einer bereits klar umrissenen Wertschöpfungskette im Vordergrund?

Anschlussfähigkeit berücksichtigen

Dabei ist die Anschlussfähigkeit der Anwendungsidee an den Entwicklungsstand der RP zu berücksichtigen. Welche Ziele, Handlungsfelder und Projekte des Regionalen Entwicklungskonzeptes können unterstützt werden? Wie viel Spielraum ist noch vorhanden? Welche Erfahrungen, Kompetenzen und Ressourcen der RP können eingebracht werden? Gibt es bereits Kontakte zu Unternehmen, oder sind diese bereits eingebunden?

Ressourcen sichern

Nicht zuletzt müssen die notwendigen Ressourcen für die folgenden Schritte des Aufbaus einer RWP abgeschätzt und gesichert werden. Dies umfasst zum einen die Ressourcen für die Moderation und das Management der Aufbauphase der RWP. So gilt es bspw. die Leitungsebene der an der WSK beteiligten Unternehmen anzusprechen, für die RWP zu gewinnen und einzubinden (siehe Schritt 4). Zum anderen sind eventuell Mittel für die Umsetzung erster Pilotprojekte erforderlich, mit deren Hilfe das Potenzial der RWP demonstriert werden kann (siehe Schritt 6).

Zugpferde einbinden

Insbesondere kommt es in diesem Arbeitsschritt darauf an, das Interesse und Engagement von starken Akteuren und **Zugpferden** der RP zu wecken und in die Planung und Umsetzung der nächsten Arbeitsschritte einzubinden.

Schritt 2: Auswahl der regionalen WSK

Im zweiten Schritt wählt die RP die zu entwickelnde regionale WSK aus. Dazu identifiziert und priorisiert die RP entwicklungsfähige regionale WSK.

Der Auswahlprozess der zu fördernden WSK ist von besonderer Bedeutung. Denn zum einen werden durch die Auswahl der WSK die im weiteren Verlauf zu beteiligenden bzw. zu fördernden Unternehmen vordefiniert. Zum anderen hat die Auswahl der WSK entscheidenden Einfluss auf den möglichen Erfolg der RWP sowie das zu erzielende Wachstum. Der Auswahlprozess besteht aus zwei zentralen Teilschritten.

Identifikation entwicklungsfähiger WSK

Zuerst gilt es, die potenziell entwicklungsfähigen regionalen WSK zu identifizieren. Dies kann zu unterschiedlichen Zeitpunkten erfolgen, z.B. vor oder nach der Erstellung des REK und es stehen dafür unterschiedliche Methoden zur Verfügung (siehe Kapitel 4). Ausgangspunkt kann eine Stärken–Schwächen-Analyse der regionalen Ökonomie im Rahmen der Erarbeitung eines REKs sein. Existiert bereits ein REK, stellt dies den Bezugspunkt dar und die WSKs werden für die bereits definierten Handlungsfelder identifiziert. Dabei wird der Frage nachgegangen, welche WSK sich in einem Handlungsfeld verbergen. Denn Handlungsfelder sind in der Regel nicht mit WSK gleich zu setzen. So beinhaltet bspw. das Handlungsfeld „Ländlicher Tourismus“ verschiedene WSK wie z.B. Radtourismus, Wandertourismus, Wellness oder Kulturtourismus.

Abgrenzung der WSK¹⁴

Von zentraler Bedeutung bei der Identifikation ist eine klare Abgrenzung der WSK. Die WSK kann sowohl aus einem Produkt (z.B. Schinken), einer Produktkategorie (z.B. Fleischprodukte) wie auch einem Produktbereich (z.B. regionale Lebensmittel) bestehen oder sogar verschiedene Produktbereiche beinhalten (z.B. regionale Dachmarke). Von der Abgrenzung hängt ganz entscheidend die Größe, die Komplexität und der räumliche Einzugsbereich der WSK ab. Zur WSK gehören alle Akteure, die zur Produktion und Wertsteigerung des vermarktbareren Endproduktes beitragen.

Priorisierung der WSK

Der Identifikation der WSK folgt die Priorisierung. Dabei sind die Vor- und Nachteile einer möglichen Förderung der verschiedenen identifizierten WSK abzuwägen. Denn die WSK werden sich bspw. im Hinblick auf ihre Bedeutung für die Region und die regionale Partnerschaft sowie die Wachstums- und Erfolgsaussichten unterscheiden. Für diese Priorisierung bzw. Beurteilung empfiehlt es sich, ein einfaches Set von Kriterien zu entwickeln. Unabdingbare Voraussetzung stellt in jedem Fall eine vorhandene Nachfrage nach dem Produkt der WSK dar. Wie die folgende Abbildung verdeutlicht, wurden im Rahmen von Regionen Aktiv¹⁵ u.a. die folgenden Auswahlkriterien für die Priorisierung des WSK von den Regionen genutzt: Erfolgsaussichten; Wachstumspotenzial, vorhandene Vorarbeiten, Interesse der Unternehmen, Potenzial / Reichweite der WSK (siehe Kapitel 4.1. „Auswahl von WSK“).

14 Weiterführende Informationen zur Frage der Abgrenzung von WSK finden Sie in den „[Guidelines for rapid appraisal of agrifood chain performance in developing countries](#)“ (FAO, 2007) sowie in dem „ValueLinks Manual“ der GTZ (2007) in dem „[Modul1. Selecting a Value Chain for promotion](#)“

15 Regionen Aktiv (2005): „[Leitfaden für das Regionskonzept 2006 / 2007](#)“

Abb.: Bewertung der WSK Agrartourismus durch die Modellregion Hohenlohe¹⁶

Auswahlkriterien für WSK/Kernthema	Bewertung					
	6	5	4	3	2	1
1. Kurz- bis mittelfristige Erfolgsaussichten der Umsetzung						X
2. Wachstumspotenzial					X	
3. Vorhandene Vorarbeiten im Rahmen von Regionen Aktiv						X
4. Interesse der Regionalen Partnerschaft						X
5. Interesse der Unternehmen / WSK					X	
6. Fördermöglichkeiten (Projektmittel)				X		
7. Ko-Finanzierungsmöglichkeiten				X		
8. Lösung sozialer und ökologischer Probleme in der Region				X		
9. Langfristiges Potential / Bedeutung für die Region / Reichweite der WSK					X	

Durchschnitt: 2

Organisation des Auswahlprozesses

Identifikation und Priorisierung der WSK gehören zu den Aufgaben der RP. Beide Schritte sollten möglichst pragmatisch sowie unter Einbeziehung relevanter Akteure bspw. im Rahmen eines Workshops erfolgen. Wenngleich gewisse Marktkenntnisse für die Identifikation und Priorisierung notwendig sind, ist ein „Analyse-Overkill“ in diesem Arbeitsschritt zu vermeiden. Die Informationen und Analysen können zu einem später Zeitpunkt vertieft werden.

¹⁶ Modellregion Hohenlohe mit Partnerregion Heilbronn (2006): „[Regionskonzept 2006 / 2007](#)“

Schritt 3: Erstanalyse und Zukunftsbild WSK

Im dritten Arbeitsschritt plant die RP die Entwicklung der ausgewählten WSK aus ihrer Sicht und identifiziert zentrale Unternehmen und Akteure der WSK. Damit werden die Voraussetzungen für die zweite Etappe, insbesondere für die Ansprache und Einbindung der Unternehmen geschaffen.

Analyse der WSK als Ausgangspunkt

Ausgangspunkt für die Entwicklung des Zukunftsbildes ist die Analyse der WSK. Aus welchen Stufen und Aktivitäten besteht die WSK bis hin zum Endprodukt? Welche Akteure sind hieran beteiligt? Wie arbeiten sie zusammen? Was verhindert das weitere Wachstum der WSK? Für die Analyse der WSK gibt es eine Reihe von Methoden und Instrumenten, die im Kapitel 4 ausführlicher beschrieben werden.

Grafische Darstellung als Instrument der Analyse

Ein wesentlicher Baustein der Analyse ist die grafische Darstellung der WSK (siehe Kapitel 4.2.2. WSK-Karten). Sie hilft die Stufen der WSK, die beteiligten Akteure sowie die Engpässe darzustellen und schafft Transparenz. Denn: ein Bild sagt mehr als tausend Worte. Darüber hinaus hilft die grafische Darstellung auch bei der weiteren Planung und Optimierung der WSK (siehe Abbildung auf der folgenden Seite) und bei der Information und Gewinnung von Partnern und Unterstützern.

Planung der WSK-Entwicklung aus Sicht der RP

Aufbauend auf der Analyse wird die Optimierung der WSK geplant. Dazu muss geklärt werden, was aus Sicht der RP erreicht werden soll (Vision, Ziele) und auf welchem Weg (Strategie)? Also bspw. wie die identifizierten Engpässe beseitigt werden sollen. Darüber hinaus muss die RP auch klären, welchen Beitrag sie zur Entwicklung der WSK leisten kann und will. Was ist die Rolle der RP in der RWP und welchen Input liefert sie?

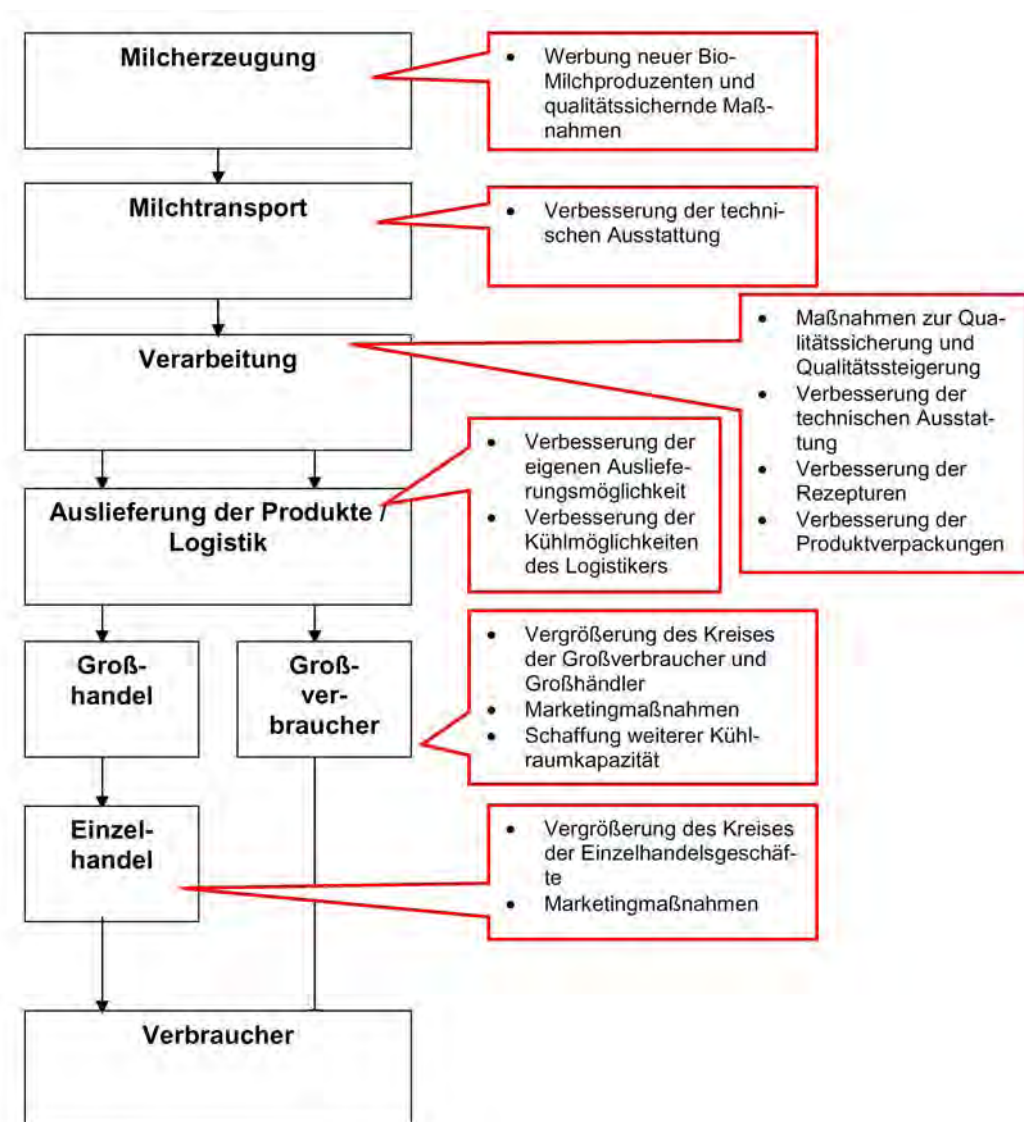
Zielrichtung der Erstanalyse und Planung

Bei den genannten Punkten geht es zu diesem Zeitpunkt weder um Vollständigkeit, noch um einen hohen Detaillierungsgrad und schon gar nicht um den Abschluss der Planung der WSK-Entwicklung. Ziel ist vielmehr eine professionelle Vorbereitung der Unternehmensansprache durch die RP. Dazu müssen insbesondere die entscheidenden Unternehmen der WSK identifiziert, die Ziele der RP geklärt und erste Vorstellungen der Chancen und Risiken der WSK-Entwicklung - möglichst auch aus Sicht der Unternehmen - entwickelt werden. Die Ergebnisse dieses Arbeitsschrittes haben somit eher den Charakter von „Zwischenergebnissen“ oder Hypothesen, die mit den Unternehmen in den folgenden Arbeitsschritten zu vertiefen und weiter zu entwickeln sind.

Durchführung als Workshop

Die Durchführung der Erstanalyse und die Entwicklung des Zukunftsbildes für die regionale WSK kann in Rahmen eines Workshops der RP erfolgen. Dabei bietet es sich an, die Akteure des entsprechenden Handlungsfeldes einzubeziehen, da sie voraussichtlich die meisten Kenntnisse über die zu bearbeitende WSK besitzen. Falls in der RP bereits Unternehmen der WSK vertreten sind, oder sehr gute Kontakte zu ausgewählten WSK-Unternehmen bestehen, sollten diese unbedingt eingebunden werden.

Abb: Planung der Entwicklung der WSK Bliesgaumilch



Quelle: Vis à Vis (2006)¹⁷



Die Abbildung stellt die Planung der WSK-Entwicklung aus dem Regionskonzept aus dem Jahr 2006 dar. Weitere Informationen zum Stand der Entwicklung der WSK-Bliesgaumilch finden sie in dem Abschlussbericht¹⁸ bzw. der Abschlusspräsentation¹⁹ der Modellregion Saarland für Phase 2 sowie in der Erfolgsgeschichte IV: Bio-Milchprodukte aus der regionalen Molkerei²⁰.

17 Vis à Vis (2006): Regionskonzept für die Modellregion Saarland 2006 / 2007;
http://www.nova-institut.de/ra-attach/16762/uberarbeitetes_Regionskonzept_Saarland.pdf

18 http://www.nova-institut.de/ra-attach/20478/Abschlussbericht_PhaseII_Saarland.pdf

19 <http://www.nova-institut.de/ra-attach/20553/Abschlussbericht.pdf>

20 http://www.nova-institut.de/ra-attach/19779/Regionen_Aktiv_Erfolgsgeschichte_IV.pdf

Etappe 2: Gemeinsam planen

Während in der ersten Etappe die RP und Ihre Sichtweise und Ziele im Mittelpunkt standen, wird in der zweiten Etappe ein Perspektivwechsel hin zu den Unternehmen vorgenommen. Im Rahmen der zweiten Etappe und den zwei entsprechenden Schritten

- sprechen Sie die Unternehmen der WSK an,
- klären Sie die Kooperationsbereitschaft der Unternehmen,
- bilden Sie eine Kerngruppe mit zentralen Akteuren,
- vertiefen Sie die Analyse der WSK,
- entwickeln Sie die übergeordnete Vision und Strategie,
- definieren Sie konkrete Ziele und Interventionen für die Entwicklung der RWP.

Schritt 4: Einbindung Unternehmen

Im vierten Arbeitsschritt werden die Unternehmen der WSK eingebunden. Die Erst-Analyse der WSK wird vertieft und eine Kerngruppe für die Planung und Umsetzung der weiteren Arbeitsschritte gebildet.

Bei der Ansprache und Einbindung der Unternehmen handelt es sich um einen entscheidenden Arbeitsschritt. Denn die Entwicklung einer WSK ohne Unternehmen ist nicht möglich. Zentrale Bedeutung kommt dabei dem Erstkontakt zu. Entsprechend professionell muss die Unternehmensansprache vorbereitet, durchgeführt und nachbereitet werden.

Nutzen für Unternehmen in den Mittelpunkt stellen

Dabei ist zu bedenken, dass die Unternehmen bis zu diesem Zeitpunkt noch nichts von dem Vorhaben wissen, eine RWP aufzubauen. Einführend müssen also die Ziele und das Verfahren dargestellt werden. Dabei sollte der **Nutzen für die Unternehmen** in den Mittelpunkt gestellt werden (siehe Kapitel 1.2). Hilfreich ist das „Hineinversetzen“ in die Sicht der Unternehmen (z.B. ökonomische Denkweise, wenig Zeit) sowie eine positive, unternehmerorientierte Kommunikation. Ebenfalls notwendig ist ein Grundverständnis der Branche, der Marktsituation sowie der beteiligten Akteure. Gleichzeitig sollte die RP bei der Unternehmensansprache nicht als Bittsteller, sondern als kompetenter potentieller Partner auftreten. Das setzt eine positive Rollendefinition und - bei aller Flexibilität - die Definition eines klaren Angebotes an die Unternehmen voraus.

Gestuftes Vorgehen bei der Unternehmensansprache

Für die Ansprache der Unternehmen stehen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung. Hierzu gehören: **Gespräche, Interviews, Workshops** der gesamten WSK-Akteure oder von Akteuren ausgewählter Stufen (Fokus-Gruppen) und schriftliche Befragungen. Sinnvoll ist zumeist eine Kombination der verschiedenen Möglichkeiten im Rahmen eines gestuften Vorgehens. Zu Beginn sollten Gespräche oder Interviews²¹ mit Schlüsselbetrieben geführt werden, um bspw. Hinweise auf das Kooperationsinteresse, die Nutzenerwartungen, die Marktsituation sowie die Ressourcenausstattung zu erhalten. Erst im zweiten Schritt bzw. zum Abschluss sollten Workshops oder andere

21 Der Leitfaden „[In zehn Schritten zur Strategischen Partnerschaft](#).“ (PLS Ramboll, 2003) enthält praktische Hinweise zur Vorbereitung, Strukturierung, Durchführung, Dokumentation und Nachbereitung von Interviews mit Unternehmen.

Gruppenveranstaltungen²² durchgeführt werden. Durchgeführt werden kann die Unternehmensansprache sowohl durch die Mitglieder der RP (z.B. Regionalmanagement, Vorstand) als auch durch beauftragte Dienstleister²³.

Was bringt die Unternehmensansprache?

Mittels einer erfolgreichen Unternehmensansprache und –einbindung können drei Dinge erreicht werden.

1. Die Kenntnisse über die WSK, die zentralen Stufen, die beteiligten Unternehmen und Akteure, die Wettbewerbs- und Marktsituation, die Engpässe sowie die strategischen Erfolgsfaktoren werden vertieft. Oder anders ausgedrückt: Das Wissen der Unternehmen wird in die Analyse einbezogen.
2. Die Bereitschaft der Unternehmen zur Kooperation im Rahmen einer RWP und die daran geknüpften Erwartungen werden geklärt.
3. Zentrale Unternehmen der WSK können für die aktive Gestaltung des Aufbaus der RWP gewonnen werden. Zusammen mit den relevanten Akteuren der RP bilden sie eine Art Nukleus oder Kerngruppe der RWP.

Kerngruppe als Schlüssel für die weiteren Erfolg

Die Kerngruppe ist von entscheidender Bedeutung für erfolgreichen Aufbau der RWP. Es sollte sich dabei um eine überschaubare Gruppe von 5 – 9 Personen mit teamfähigen Mitgliedern handeln. Von zentraler Bedeutung ist die Einbindung von Führungspersönlichkeiten sowohl auf Seiten der Unternehmen – sogenannte Lead-Unternehmen - wie auch auf Seiten der RP sowie ein professionelles Management (siehe Kapitel 3.1.). Bei einer solchen Kerngruppe handelt sich um einen informellen Zusammenschluss, der organisatorisch als Arbeitsgruppe an die RP angedockt werden kann.

²² Der englischsprachige Leitfaden „[Local Value Chain Development for decent work](#)“ (ILO, 2007) enthält praktische Hinweise zur Ausrichtung verschiedener Arten von Gruppenveranstaltungen bei der Entwicklung regionaler Wertschöpfungsketten.

²³ In der Fallstudie „[Identifizierung einer Wertschöpfungskette für eine zielgerichtete Regionalentwicklung und Ansprache geeigneter Unternehmen](#)“ der TWSKG Agrar- und Esskultur werden verschiedene Möglichkeiten der Unternehmensansprache diskutiert.

Schritt 5: Planung der RWP-Entwicklung

Im fünften Arbeitsschritt wird die Entwicklung der RWP - bestehend aus den Bausteinen Vision, Wertschöpfungsstrategie, Ziele und Interventionen - geplant.

Baustein Vision

Die Vision beschreibt den Grundkonsens aller Beteiligten über die langfristige Ausrichtung der RWP im Sinne eines gemeinsamen Bildes der Zukunft. Wo wollen wir hin? Was soll die RWP in 5 – 10 Jahren leisten? Welche Produkte und Leistungen stehen im Zentrum? Wer sind die Kunden? Was macht den Erfolg, das Besondere aus? Worin liegen die Wettbewerbsvorteile? Die Entwicklung einer derartigen langfristigen Vision stellt einen unverzichtbaren Meilenstein beim Aufbau einer RWP dar. Denn eine wirkungsvolle Vision dient als Richtlinie für die Zukunft, motiviert und koordiniert die Beteiligten, hilft Prioritäten zu setzen und die Aktivitäten zu fokussieren, hält die Beteiligten zusammen und erhöht die Identifikation (siehe Kapitel 4.4. Entwicklung einer Vision).

Baustein Wertschöpfungsstrategie

Die Wertschöpfungsstrategie beschreibt, auf welchem Weg die Vision der RWP realisiert werden soll. Wie soll die Wertschöpfung erhöht werden? Was soll an der WSK verändert werden? In der Regel steht bei den Produkten einer RWP nicht die so genannte Kostenführerschaft im Vordergrund sondern die Realisierung einer Wertschätzungsführerschaft durch ein, aus Sicht der Kunden einzigartiges Produkt (siehe Kapitel 4.5. Strategieentwicklung und –umsetzung).

Grundsätzliche Wertschöpfungsstrategien

- Verlängerung der WSK
- Erhöhung der Effizienz der WSK und Senkung der Kosten
- Verbesserung der Produktqualität
- Entwicklung neuartiger Produkte und von Spezialprodukten
- Einführung sozialer und umweltbezogener Standards

Baustein Ziele

Die Planung der RWP-Entwicklung darf aber nicht nur im Grundsätzlichen verhaftet bleiben. Ausgehend von der Vision und der Strategie, gilt es möglichst konkrete, gemeinsame Ziele für die Entwicklung der RWP zu formulieren. Denn: unklare Ziele sind eine zentrale Ursache für das Scheitern von Kooperationen. Ohne konkret formulierte Ziele ist es auch nicht möglich, die Fortschritte und den Erfolg der RWP zu überprüfen²⁴ und die Erwartungen der Partner zu erfüllen. Es muss also im Rahmen der Planung geklärt werden: Was wer bis wann konkret erreicht haben muss, bspw. in Bezug auf die Einführung gemeinsamer Qualitätsstandards. Nur wenn es gelingt, konkrete und von allen Beteiligten getragene Ziele für die Entwicklung der RWP zu definieren, sollte mit dem Aufbau der RWP fortgefahren werden²⁵.

”

²⁴ siehe Kapitel 3.2. „Kontinuierliche Begleitung und Bewertung“ sowie 4.6. „SMARTe Ziele“

²⁵ In dem Leitfaden „[Gemeinsam stärker. Kooperationen planen und durchführen. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen.](#)“ (BMWA, 2003) ist eine Checkliste für die Abstimmung der Kooperationsziele aus Unternehmenssicht enthalten.

Baustein Interventionen

Nicht zuletzt müssen die ersten **Interventionen** in die WSK geplant werden. Also die konkreten Projekte und Maßnahmen mit denen die WSK-Entwicklung befördert werden soll. Es existiert eine große Bandbreite möglicher Interventionen, die von direkt unternehmensbezogenen Investitionen bis hin zu unternehmensübergreifenden Aktivitäten reichen. Eine Priorisierung möglicher Interventionen kann anhand der Kriterien Wirksamkeit, Kosten, Erfolgsaussichten, Sichtbarkeit sowie der zeitlichen Reihung vorgenommen werden. In jedem Fall muss sichergestellt werden, dass die Interventionen zur Realisierung der definierten Ziele und Vision beitragen.

Beispiele für Interventionen

- Einführung Qualitätsstandards
- Gemeinsames Qualitätsmanagement
- Gemeinsames Marketing
- Logistik der WSK
- Produktentwicklung
- Aufbau fehlender WSK-Stufen

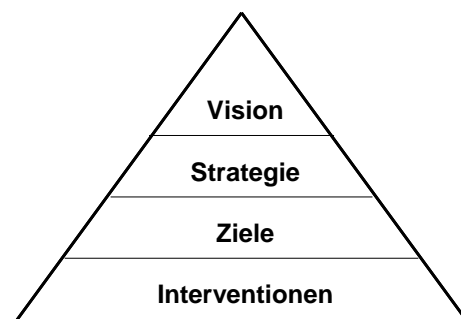
Leitlinien der Planung der RWP-Entwicklung

Insgesamt sollte die Planung gemeinsam mit den Akteuren der RWP erfolgen. Die Entwicklung und Priorisierung von Interventionen im Rahmen eines Workshops zusammen mit den Unternehmen bringt oftmals mehr als aufwendige Gutachten, in denen theoretisch mögliche oder wünschenswerte Maßnahmen von Externen entwickelt werden.

Reflektionsfläche für den gesamten Planungsprozesse bildet die Analyse der WSK und die dort identifizierten Engpässe und Chancen (siehe Kapitel 4.2.). Die Ergebnisse des Planungsprozesses müssen innerhalb und außerhalb der RWP kontinuierlich kommuniziert werden. Hierzu kann unter anderem auch die grafische Darstellung der WSK genutzt werden (siehe Kapitel 4.2.2.).

Insgesamt gilt beim Aufbau der RWP das Motto: so wenig Planung und so viele Aktivitäten wie möglich. Denn das für eine erfolgreiche RWP notwendige Vertrauen entsteht in erster Linie durch gemeinsames Handeln und Lernen.

Abb. Die Planungspyramide im Überblick



Etappe 3: In Schwung bringen

In der dritten Etappe geht es darum, konkrete Aktivitäten der RWP-Entwicklung in Gang zu setzen und damit die Dynamik und den Schwung zu erhöhen. Im Rahmen dieser Etappe und den zwei dazugehörigen Schritten

- identifizieren Sie Pilotprojekte,
- realisieren Sie Pilotprojekte,
- kommunizieren Sie die erzielten Erfolge und
- bewerten Sie die erzielten Ergebnisse.

Schritt 6: Pilotprojekte umsetzen

Mit dem sechsten Arbeitsschritt werden die ersten konkreten Projekte umgesetzt und die RWP in Schwung gebracht.

Die vollständige Entwicklung einer RWP braucht Zeit (siehe Kapitel 3.7. Wandel organisieren). Insbesondere Vertreter von Unternehmen werden durch zu lange Planungsphasen abgeschreckt. Wichtig ist es daher, durch die gezielte Umsetzung von (Pilot-) Projekten **frühe Erfolge** beim Aufbau einer RWP zu erzielen. Denn: nichts überzeugt mehr als Erfolg. Daher sind aus der Liste der ersten Interventionen (Schritt 5) diejenigen zu identifizieren, die zügig und relativ einfach realisiert werden können und gleichzeitig hohe Chancen auf Erfolg bieten.

Ein ideales Pilotprojekt

- verdeutlicht das Potenzial der RWP,
- demonstriert die Machbarkeit der RWP (Markt, Logistik, Akzeptanz beim Kunden, Zusammenarbeit der RWP),
- ist mit einem begrenzten Risiko verbunden (Finanzen, Rückholbarkeit),
- stärkt die Zusammenarbeit und vertieft das Vertrauen zwischen den Beteiligten,
- wird von den Zugpferden getragen und mit hohem Engagement umgesetzt,
- verfolgt klare, überprüfbare Ziele und ist zeitlich begrenzt (siehe SMARTe Ziele),
- liefert wichtige Erkenntnisse für den weiteren Aufbau der RWP.

Damit die Pilotprojekte gelingen, ist u.a. ein **professionelles Projekt- und Prozessmanagement** notwendig. Dazu gehört u.a. dass ausreichende zeitliche und finanzielle Ressourcen für das Management (siehe Kapitel 3.1.) gesichert sind und die Aufgaben und Zuständigkeiten klar verteilt sind. Werden mehrere Pilotprojekte durchgeführt ist es sinnvoll, kleinere Projektteams zur Begleitung zu bilden, in die unbedingt und notwendigerweise auch die Unternehmen verantwortlich eingebunden sind.

Besonderes Augenmerk ist darüber hinaus auf eine gezielte, öffentlichkeitswirksame **Kommunikation der Erfolge** zu legen und für die Darstellung der RWP zu nutzen. Oftmals sind es die Erfolge der Pilotprojekte die der internen und externen Akzeptanz der RWP entscheidenden Schub verleihen.

Schritt 7: Begleitung und Bewertung

Der siebte Arbeitsschritt beinhaltet sowohl die kontinuierliche Begleitung als auch die Bewertung der gesamten Aufbauphase und bildet den Abschluss der Aufbauphase.

Ziel der kontinuierlichen Begleitung ist es, Fehlentwicklung beim Aufbau der RWP möglichst frühzeitig zu erkennen bzw. zu vermeiden. Aufgabe der Bewertung ist die Bilanzierung der erzielten Ergebnisse und erreichten Fortschritte am Ende der Aufbauphase. Die dabei gewonnen Erkenntnisse und Schlussfolgerungen stellen eine wichtige Grundlage für die Ausgestaltung der nächsten Phase der Entwicklung der RWP – die Wachstumsphase – dar. Die konkrete Beschreibung des Arbeitsschrittes „Begleitung und Bewertung“ erfolgt im nächsten Kapitel „Kontinuierliche Aufgaben“.

3. Kontinuierliche Aufgaben einer RWP

Im Prozess des Aufbaus und der Etablierung einer nachhaltigen RWP-Arbeit stellen sich diese Fragen: Wie soll das Management angelegt sein? Wie sieht eine kontinuierliche Begleitung und Bewertung des Prozesses aus? Wie wollen wir in der RWP miteinander lernen (Wissensmanagement)? Welche Rechtsformen sind geeignet und welche Finanzierungsmodelle kommen in Frage? Wie schaffen wir es, der RWP eine Identität und einen erkennbaren Außenauftritt zu geben? Wie ist nach der ersten Aufbauphase die Weiterentwicklung einzuleiten? Darauf wird in den folgenden Abschnitten eingegangen.

3.1. Management der RWP

Ein qualifiziertes Management ist unabdingbare Voraussetzung dafür, dass eine RWP ihre anspruchsvollen Aufgaben realisieren kann. Zentrale Herausforderung für das Management ist es, die vielfältigen Interessen innerhalb des RWP-Netzwerkes auszugleichen und die Aktivitäten auf die gemeinsamen Ziele auszurichten. Netzwerkmanagement bedeutet ein ständiges Balancieren zwischen Kooperation und Konkurrenz, Autonomie und Abhängigkeit sowie Vertrauen und Kontrolle.

Aufgaben des Managements

Im RWP-Fachpapier²⁶ von REGIONEN AKTIV werden vier zentrale kontinuierliche Funktionen des Managements einer RWP beschrieben: 1) Selektion (Partnerwahl und Zielvereinbarung); 2) Allokation (Aufgaben- und Ressourcenverteilung); 3) Regulation (Vereinbarung von Spielregeln), 4) Evaluation (Begleitung und Bewertung).

Die Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ, 2007) schlüsselt die Aufgaben des Managements nach der Partnerauswahl etwas anders auf und betont dabei stärker den Aspekt der Organisation und Institutionalisierung. Diese Tätigkeiten sind weitgehend der im Kapitel 2 beschriebenen Etappe 3 „RWP in Schwung bringen“ zuzuordnen:

1. **Rollenklärung:** RWP bauen auf die Kooperation der verschiedenen Akteure. Daher sind die Klärung der unterschiedlichen Rollen und der damit verbundenen Aufgaben einer der wichtigsten Schritte. Private und öffentliche Akteure haben oft unterschiedliche Interessen und Wertvorstellungen. Es gilt, eine Übereinkunft hinsichtlich der Ziele zu erzielen und verbindliche Regeln für alle zu vereinbaren.
2. **Planung der RWP-Förderung:** Die einzelnen Maßnahmen für den Aufbau einer RWP sind möglichst genau zu definieren (Analyse der WSK, Einzelgespräche mit den Akteuren, Marktstudien, Stakeholder-Forum, etc.). Umsetzung und Fortschritt können so nach jedem anvisierten Meilenstein überprüft und die Folgemaßnahmen angepasst werden. Wenn der erwünschte Fortschritt nach einer Aktion nicht erreicht wird, kann ein alternativer Entwicklungsschritt definiert werden. Die vorgenommene Planung ist auch in zwei weiteren denkbaren Situationen nicht mehr relevant: Die angestrebte Entwicklung der WSK ist vollzogen. Oder: die Akteure der WSK haben das Interesse verloren beziehungsweise können sich nicht auf Ziele einigen.

26 Bundesgeschäftsstelle Regionen (2007): „Regionale Wertschöpfungs(ketten)-partnerschaften (RWP) in der ländlichen Entwicklung. Hintergrund, Ziele, Steuerung und Potenziale“: http://www.nova-institut.de/ra-attach/18541/Fachpapier_RWP.pdf

3. **Organisation des WSK-Prozesses:** Ein RWP-Prozess besteht aus einer Reihe von Interventionen, bis die gewünschte und geplante Erhöhung der Wertschöpfung erreicht ist. Die Struktur der Organisation hängt im Wesentlichen von der Auswahl bzw. Anzahl der Akteure ab. In kleineren RWP fällt meist dem „wichtigsten“ Mitwirkenden die Führungsrolle zu. Um die Wertschöpfung bzw. Kundenreichweite und –bindung zu erhöhen ist eine Zusammenarbeit mit weiteren, nicht in der RP gebundenen externen Organisationen, wie z.B. Wirtschafts- und Verbraucherverbänden, anzustreben.
4. **Institutionalisierung gemeinsamer Aktionen:** Die Koordination aller Schritte und Aktivitäten sollte möglichst schnell einer Kerngruppe übertragen werden. Die Mehrheit der Vertreter stammt dabei aus dem Kreis der Wirtschaftsunternehmen. So kann Vertrauen untereinander aufgebaut und der Lernprozess angetrieben werden.
5. **Begleiten und Bewerten:** Das Management hat die gemeinsame Zielerreichung ständig im Auge zu behalten. Dazu gehört auch die Bewertung der Zielerreichung, des Nutzens, der Beiträge der einzelnen Netzwerkteilnehmer, der Qualität der Netzwerkbeziehungen und -leistungen. Diese Evaluationsfunktion kann Maßnahmen der Selbstevaluierung und der Fremdevaluierung umfassen. Die Ergebnisse schaffen die Voraussetzungen für entsprechende Veränderungsschritte der RWP.

Kompetenzen des RWP- Managers

Die Netzwerkmanager sind die Integrationsfiguren in einer RWP. Von ihrer Person, ihrem Managementstil und ihren Kompetenzen hängt der Erfolg einer RWP ganz entscheidend ab. Dabei zeigen die Erfahrungen, dass es den „typischen“ Netzwerkmanager nicht gibt. Allerdings lassen sich eine Reihe von Fähigkeiten und Eigenschaften beschreiben, die Netzwerkmanager mitbringen sollten und die grob in Prozess- und Fachkompetenz gegliedert werden können.

Prozesskompetenz: Hierzu zählt bspw. Kommunikationsfähigkeit; Motivationstalent; Verständnis für die Funktionsmechanismen in Netzwerken; Objektivität und Unabhängigkeit; Fähigkeit, die Rolle eines Treibers und Motors des Netzes zu übernehmen; (Schnittstellen-) Managementenerfahrung und Akzeptanz bei den Promotoren des Netzes.

Fachkompetenz: Hierzu zählen bspw. spezifische Fachkenntnisse in den Bereichen Marktkenntnis, Marketing, Logistik, Qualitätssicherung, Innovation und Finanzierung.

Ansiedlung des RWP- Managements

Die Managementaufgaben können personell in unterschiedlicher Form gelöst werden. (1) Das Management einer RWP kann von einem Unternehmen der WSK geleistet werden, z.B. vom „wichtigsten“ / größten Unternehmen. (2) Ist das nicht möglich, kommt auch das Regional-/LEADER-Management in Frage. (3) Ein Team aus Regionalmanagement und unternehmensbezogenen Personal ist die am häufigsten gewählte Konstruktion. Mit solchen Team-Lösungen lassen sich auch leichter die umfangreichen Kompetenzprofile des RWP-Managements abdecken. (4) Eine weitere Alternative ist, dass das RWP-Netzwerkmanagement ein externer Dienstleister übernimmt.

Abb.: Ansiedlung des RWP-Managements

	Das Management der RWP wird			
	1) von Unternehmen der WSK geleistet	2) vom Regionalmanagement geleistet	3) als Team von 1) und 2) geleistet	4) extern vergeben
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Marktkenntnisse / Fachkompetenz • Kennt die Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • kennt die regionale Partnerschaft • Prozesskompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Siehe Vorteile von 1 und 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Unabhängigkeit und Neutralität • Professionalität
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurrenzsituation möglich • Gefahr zu geringer Neutralität • möglicherweise zu wenige Kontakte zu regionalen Akteuren 	<ul style="list-style-type: none"> • möglicherweise zu wenige Kontakte zu den Unternehmen • mangelnde Marktkenntnisse / Fachkompetenz • Überlastung 	<ul style="list-style-type: none"> • mittlere Kosten • Abstimmungsaufwand im Management-Team 	<ul style="list-style-type: none"> • Kennt weder regionale Partnerschaft noch Unternehmen • hohe Kosten

Quelle: Bundesgeschäftsstelle Regionen Aktiv 2007

Schnittstelle LEADER- und RWP- Management

Auch wenn das LEADER-/Regionalmanagement nicht die Aufgabe des kontinuierlichen RWP-Managements hat, wie im Fall 2 oben beschreiben, muss dieses im Prozess integriert sein. Es hat im Regelfall mitzuhelfen, die finanziellen Ressourcen für ein RWP-Management zu erschließen und die Verzahnung und Koordinierung der RWP-Entwicklung mit der RP zu organisieren. Häufig hat das LEADER-Management die Initiierungsphase federführend in der Hand, da erst danach ein RWP-Management eingerichtet wird und eine Stabübergabe erfolgt.

Hinweis: Fallstudie „[Interventionsansätze für das Management von RWP](#)“²⁷. Hier werden Interventionsansätze des RWP-Managements systematisiert und mit Beispielen aus dem Bereich der Bioenergie illustriert. Intervention wird hier definiert als eine oder gebündelte Maßnahmen auf einer oder mehreren Stufen der WSK. Diese sollen helfen Engpässe bzw. Barrieren, die bei der Optimierung regionaler Wertschöpfungspartnerschaften auftreten, zu überwinden. Dazu zählen auch die Nutzung von Chancen für eine Fortentwicklung (Produkt, Rohstoffquelle, Absatzmarkt, Marke) der RWP.

²⁷ Tischer, Martin; Wedler, Michael (2007): Interventionsansätze für das Management von regionalen Wertschöpfungsketten bzw. Wertschöpfungspartnerschaften am Beispiel der Bioenergien“ Fallstudie der TWSKG Bioenergie im Rahmen von REGIONEN AKTIV

3.2. Begleitung und Bewertung

Wer seine Wertschöpfungskette und die Prozesse in der RWP kennt, sie systematisch bewertet und laufend Transparenz herstellt, der kann Trends und Risiken schnell und sicher erkennen und notfalls korrigierende Maßnahmen einleiten.

Wirkungsebenen und Indikatoren

Entscheidende Voraussetzung für die Begleitung und Bewertung ist die Entwicklung von klar definierten und überprüfbaren Zielen (siehe Kapitel 4.6. SMARTe Ziele). Die dafür notwendigen Indikatoren sollen so ausgewählt werden, dass für alle Ebenen der Wirkungsbeschreibung (Input – Prozess - Output - Outcome – Impact, siehe Abb.) Informationen gesammelt und dokumentiert werden können. Die darüber erhältlichen Daten und damit verbundene Zielerreichungsgrade sind die Grundlage für die Steuerung des weiteren RWP-Entwicklungsprozesses.

Abb.: Wirkungsebenen und Indikatoren

Wirkungsebenen	Kurzbeschreibung	Indikatoren (beispielhaft)
Input (Eingebrachte Ressourcen)	Finanzielle, personelle oder sachliche Investitionen der RWP-Unternehmen, ihrer Partner (z.B. RP), ihrer Kunden.	Höhe des RWP-Budgets Erschlossene Drittmittel Eingebrachte Arbeitsstunden
Prozess (Abläufe)	Handlungs-/Arbeitsabläufe und Handlungsbedingungen über alle Entwicklungsphasen einer RWP hinweg (Implementierung-/Aufbau-/Reife-/Wandelphase).	Erfolgsfaktoren RWP: Gemeinsame Vision, überprüfbare Ziele, Nutzen für alle Beteiligte, Lernfähigkeit, Vertrauen/Respekt, Promotoren etc. (siehe Kapitel 4.7. Erfolgsfaktoren)
Output (Leistungen/Produkte)	Konkrete, gemeinsam erarbeitete Leistungen und Produkte in der RWP, die mit Hilfe der Inputs entstanden sind.	Zahl der realisierten kettenspezifischen Entwicklungsprojekte CI-/Marketingkonzept Marketingmaßnahmen Zahl der Produktinnovationen Zahl der neu erschlossenen Märkte Qualitätskennziffern Besucherzahlen, Anfragen Zustimmungsgrad/Akzeptanzgrad
Outcome (Ergebnis)	Unmittelbarer Nutzen für die RWP-Beteiligte oder deren regionales Unterstützernetzwerk	Steigerung der Marktanteile Kostensenkung Umsatzsteigerung Gewinnsteigerung Wertschöpfung
Impact (Wirkung)	Eigentlich intendierte mittel- und langfristige Wirkung der RWP (zu dem diese Maßnahme mit seinen Outputs und Outcomes im taktischen oder strategischen Bereich beiträgt. Beispiele: Marktführerschaft, Innovationsführerschaft, Kundenzufriedenheit, Nachhaltigkeit..	Patentanmeldungen Kundenzufriedenheitsgrad Wiederkäuferquote Beschäftigungsentwicklung Gesellschaftlicher Nutzen (z.B. Imagesteigerung, Arbeitsplätze, höheres Einkommen, Klima- und Umweltschutz)

Zwischenbilanzierung

Auf der Basis der erhobenen bzw. im Rahmen von Reflexionen gewonnenen Informationen erfolgt die Bewertung des jeweiligen aktuellen Standes der Zielerreichung. Diese Zwischenbilanzierungen zielen darauf ab, die Beziehungen und Aktivitäten im Netzwerk sowohl aus der Perspektive des einzelnen Netzwerkteilnehmers als auch des gesamten Netzwerkes sichtbar zu machen und damit die Voraussetzungen für entsprechende Veränderungsschritte zu schaffen. Weitere Formen für die bewertende Reflexion sind:

- Selbstreflexion in der RWP und im Management²⁸.
- Fortschrittsberichte bzw. Bilanzberichte.
- Coaching des Managements und der Schlüsselakteure.
- Benchmarking.
- Externe Bewertung (Dokumentenanalyse, Befragungen etc.).

Balanced Scorecard (BSC)

Eine Form, die die Zielformulierung, die begleitende Dokumentation und die Bewertung in einer Methode zusammenfasst, ist die Balanced Scorecard (BSC). Sie dient als Führungsinstrument zur Ausrichtung der Organisation an strategischen Zielen in den unterschiedlichen Perspektiven (Finanzen, Kunden, Prozesse, Mitarbeiter). Im Gegensatz zu

- Leitbildern und anderen unscharfen Formulierungen versucht die BSC die Erreichung von strategischen Zielen messbar und über die Ableitung von Maßnahmen umsetzbar zu machen.
- klassischen Kennzahlensystemen lenkt die BSC den Blick auf die unterstellten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und auch auf nicht-finanzielle Indikatoren.

Diese umfassende Sicht ermöglicht konkretere Maßnahmen zur Ausrichtung der Organisation an den vorgegebenen Zielen. Ein solches BSC-Zielkonzept beinhaltet auch die Notwendigkeit, wichtige Informationen zu protokollieren (Dokumentation) bzw. die Zielerreichung zu bewerten (Bewertung).

Die Region Ostfriesland hat für ihre Dachmarkenstrategie und den darunter angeordneten Produktlinien eine solche BSC exemplarisch erarbeitet und implementiert. Im Rahmen einer Fallstudie²⁹ werden die Schritte zum Aufbau des BSC, deren zentralen Inhalte sowie die ersten Erfahrungen beschrieben.

28 In dem „Leitfaden Selbstevaluation“ (Kanatschnig/Schmutz, 2000) wird die Vorgehensweise bei Selbstevaluierungsprozessen in 20 Schritten detailliert beschrieben. http://www.nachhaltigkeit.at/bibliothek/pdf/leitfaden_selbstevaluation.pdf

29 Nolopp (2008): [Aufbau und Management der Marke Ostfriesland® über eine Balanced Scorecard](#)

3.3. Wissensmanagement

Der Umgang mit Wissen stellt für eine RWP einen bedeutenden Erfolgsfaktor dar. Wissen gehört inzwischen neben den traditionellen Faktoren Arbeit, Kapital und Rohstoffen zu den entscheidenden Wettbewerbsfaktoren. RWP ermöglichen durch die Zusammenführung verschiedener Akteure mit unterschiedlichen Kompetenzen

- neue Formen der Wissensproduktion, eine größere Problemlösungsfähigkeit und damit günstige Voraussetzungen für Innovationen und
- den Informationsfluss hinsichtlich der Bedürfnisse der Kunden über alle Kettenglieder hinweg.

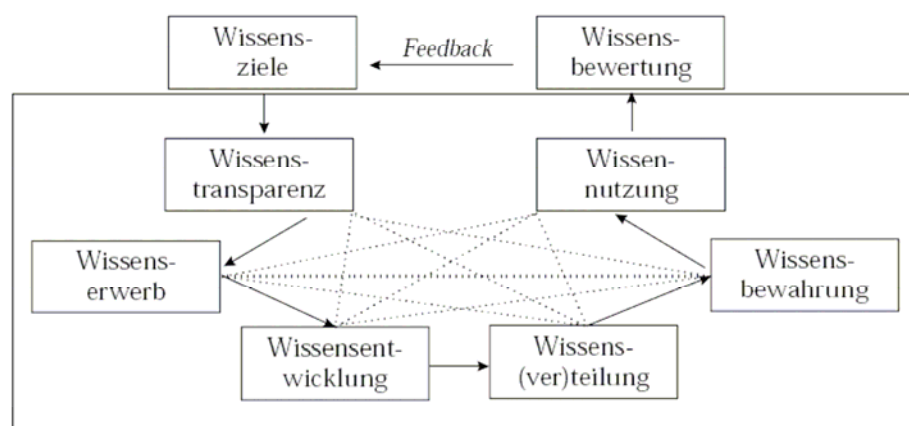
Mit dem Wissensmanagement in einem Netzwerk sind allerdings besondere Herausforderungen verbunden, die sich aus Unterschieden in den Unternehmens- und Organisationskulturen, den Arbeitsprozessen, fehlendem Vertrauen oder der Zusammenarbeit teilweise konkurrierender Unternehmen ergeben. Wie eine Befragung von 42 Netzwerken aus dem Jahr 2004 aufzeigt sind die zentralen netzwerkinternen Hemmnisse: Zeitknappheit (29 %), kein organisierter Wissensaustausch (19 %); keine eindeutige Strategie (12 %), fehlende Anreize (11 %) ³⁰.

Aufgabe des Wissensmanagements in einer RWP ist der Aufbau der notwendigen Informations- und Kommunikationsstrukturen, um die Entwicklung und das Nutzen von Know-how zu ermöglichen. Dies beinhaltet das Sichtbarmachen von verborgenen Wissenspotentialen der beteiligten Unternehmen sowie dessen Verknüpfung mit dem Wissen von Kunden. Die Herausforderung des Wissensmanagements in RWP besteht also in der Bereitstellung günstiger Rahmenbedingungen für einen Wissensaustausch.

Wissensmanagement lässt sich nach Romhardt ³¹ in zwei strategische und sechs operative Aufgabenfelder unterteilen (siehe Abb. unten). Sie sind im Rahmen eines Managementkreislaufes zu definieren und umzusetzen.

Abb.: Bausteine des Wissensmanagements

Bausteine des Wissensmanagements



Quelle: Romhardt (1998)

³⁰ Peters, Meikel (2007): Netzwerkmanagement und Wissen – Erfolgsfaktoren für Langlebigkeit. ppp-Vortrag vom 30.01.2007
³¹ Romhardt, Kai (1998): „Die Organisation aus der Wissensperspektive – Möglichkeiten und Grenzen der Intervention“. Wiesbaden: Gabler, download unter <http://www.romhardt.com>

Wissensziele: Auf der Basis der Analyse des vorhandenen und notwendigen Wissens, ist dem Wissensmanagement und damit dem gemeinsamen Lern- und Austauschprozess eine Richtung gegeben.

Wissensbewertung/-messung: Die Messung des Erfolgs der gemeinsamen Lernprozesse durch Balanced Scorecard, Wissensbilanzen u.a. ist erfolgt.

Wissenstransparenz: Transparenz über vorhandenes internes und externes Wissen ist vorhanden.

Wissenserwerb: Klärung ist erfolgt, welche Fähigkeiten von externen Wissensträgern und Wissensprodukten (Schulung, Beratung, Fachliteratur etc.) eingekauft werden.

Wissensentwicklung: Formen für den Aufbau des neuen Wissens sind definiert (individuell über Coaching, Schulung, RWP-Foren, Pausengespräche oder kollektiv durch Projekt-/Aktionslernen).

Wissensverteilung: Die Schaffung einer technischen Infrastruktur bzw. anderer Instrumente (Checklisten, FAQ, Handbuch, Newsletter, Mailing, Internet/Intranet, Wissensträger etc.), damit das Wissen an den richtigen Ort kommt bzw. dort konzentriert präsent ist, ist erfolgt.

Wissensnutzung: Anwendung des vorhandenen und organisierten Wissens im produktiven Einsatz (Zusammenführung des Wissens bei den Umsetzern im Betrieb und überbetrieblich) gegeben.

Wissensbewahrung: Sicherung von wichtigem Wissen durch Selektieren, Speichern, Aktualisieren, Dokumentieren. (Internet/Intranet, Handbücher etc.).

Der Erfolg der Wissensmanagement-Aktivitäten in einer RWP hängt entscheidend davon ab, dass für alle Partner ein klar erkennbarer Nutzen entsteht. Denn in einer RWP lässt sich Wissensmanagement nicht erzwingen, sondern kann nur im Konsens eingeführt werden. Dabei sind – wie bereits dargestellt - die Wissensziele in einem kooperativen Verhandlungsprozess zu bestimmen. Sie leiten sich aus den gemeinsamen Zielen der RWP ab. Außerdem ist unbedingt darauf zu achten, dass eine kontinuierliche Kommunikation über face-to-face Formen und technische Lösungen garantiert ist:

- **Face-to-face Kommunikation:** Sie ist vor allem in der Etablierungsphase von besonderer Bedeutung: Wissen entsteht, verbreitet und entwickelt sich im Dialog. Es ist eine Kultur des Austausches zu organisieren und Widerstände gegen das Teilen von Wissen abzubauen. Ein Wirtschaftsförderer einer süddeutschen Stadt hat zum Beispiel einmal im Monat ein Unternehmensnetz von Zulieferern für medizinische Geräte moderiert. Bei jedem Treffen konnte – neben allgemeinen Informationen - ein anderes Unternehmen eine Problemstellung präsentieren. Alle Beteiligten brachten ihre Kenntnisse dazu ein. Die Ergebnisse durfte dann der jeweilige Themengeber des Abends verwerten.
- **Technologische Lösungen wie Intranet/Internet** sichern zielgerichtet die Präsenz von vorhandenem Wissen und werden mit zunehmender Routine wichtiger. Ein regelmäßig erscheinender newsletter bzw. Mailing transportiert für alle die neuesten Nachrichten aus der Kette bzw. vom Markt, bietet Anlässe für direkte Kontakte im Netzwerk bzw. für Rückgriffe auf Informationsquellen im Intranet.

Beispiel für Wissensmanagement in RWP

Im Rahmen von Regionen Aktiv wurden wertschöpfungsketten- und regionsübergreifend gemeinsame Lern- und Austauschgruppen sektorenspezifisch organisiert (Tourismus, Bioenergie, Regionalvermarktung³²). Diese nahmen in der jeweils eigenen WSK eine Wissensanalyse vor und verständigten sich danach überregional auf gemeinsame Wissensziele. Die Lernergebnisse des überregionalen Austausches wurden dann wieder in die eigene Entwicklungspartnerschaft bzw. WSK transferiert. Dieses Beispiel zeigt, dass Lernprozesse bei Regionalen Wertschöpfungspartnerschaften auf mehreren Ebenen zu organisieren sind: In der WSK, in der RP/Entwicklungspartnerschaft und ggf. als auch als überregionaler Austausch.

32 Gothe, Stefan (2007): „Identifizierung einer Wertschöpfungskette für eine zielgerichtete Regionalentwicklung und Ansprache geeigneter Unternehmen“ Fallstudie der TWSKG Agrar- und Esskultur.

3.4. Corporate Identity schafft Wir-Gefühl und Wahrnehmung am Markt

Eine bedeutende Frage im strategischen Marketing für eine nachhaltig angelegte und marktorientierte RWP ist: Wie präsentiert sich das Netzwerk als Ganzes gegenüber der Außenwelt und nach innen gegenüber den Mitarbeitern? Die Antwort auf diese Frage ist ein definiertes Corporate Identity (CI).

Die Corporate Identity (Unternehmens- oder Netzwerkidentität) mit ihren drei Teilaspekten entwickelt systematisch ein einheitliches, prägnantes Erscheinungsbild der RWP mit Außen- und Innenwirkung.

- Corporate Communication (CC): Informationsweitergabe, festgelegte Botschaften, Unternehmenswerbung, Public Relation, Verkaufsförderung, Sponsoring.
- Corporate Design (CD): Markenlogo, Farbgebung, Layoutvorgaben.
- und Corporate Behaviour (CB): Produktionsstandards einhalten; keine Maßnahmen in anderen Produktlinien, die die Glaubwürdigkeit der gemeinsamen Produktlinie gefährden vornehmen.

Im Rahmen eines Corporate Identity-Konzepts kann ein positives Vorstellungsbild eines Netzwerkes in der Öffentlichkeit weiterentwickelt werden. Damit sind u.a. diese Fragen verbunden: Wie tritt die RWP nach außen und nach innen auf? Wer sind die Sprecher? Wie werden neue Mitglieder der RWP oder Mitarbeiter der Unternehmen in das Konzept integriert? Was sind die identitätsfördernden Momente/Symbole der RWP? Ein Corporate-Identity-Konzept soll damit Informationsdefizite, Imageprobleme bei bestimmten Zielgruppen beseitigen, ein modernes und einheitliches Erscheinungsbild gewährleisten und der Kooperation mit den vielen Partnern eine Identität geben.

Innenwirkung: Integration der Entwicklungspartnerschaft und der Mitarbeitern der Unternehmen

Mitarbeiter identifizieren sich mit ihrem Unternehmen. Sind diese Betriebe in einer RWP eingebunden, müssen die Mitarbeiter in spezifischen Situationen sich auch mit dieser identifizieren und sich entsprechend verhalten (z.B. Marke kommunizieren, Verkaufsförderung für alle betreiben, Corporate Design beachten, Informationen ins Netzwerk fließen lassen). Das wird nur gelingen, wenn ausreichend Informationen und ein Minimum an Wir-Gefühl vorliegen. Wichtige Maßnahmen sind hier die Qualifizierung der Mitarbeiter der einzelnen Unternehmen, damit sie die neue Produktlinie auch entsprechend produzieren und kommunizieren – und damit sich mit dem Netzwerkanliegen identifizieren - können. Die Akteure der Entwicklungspartnerschaft müssen erkennen, dass die Produkte der RWP einen regionalen Nutzen organisieren. Auch sie benötigen Informationen und Chancen, die Effekte dieser RWP zu erleben. Wichtig ist außerdem, dass es über das Management hinaus eine personelle Verzahnung zwischen RP und RWP gibt.

Außenwirkung: Identitätsfördernden Symbole und erkennbare Marktprofilierung

Das Netzwerk mit seinen Produktlinien soll in aller Regel sich nach außen einheitlich präsentiert. Dazu gehören operativ die Geschäftsausstattung mit Logo, Farbgebung und Layoutvorgaben (Corporate Design) sowie eine strategisch als geschlossen wahrnehmbare Kommunikationspolitik (Corporate Communication), mit der die anderen Elemente des Marketing-Mixes den Marktteilnehmern zugänglich gemacht werden. Die

kommunizierte Zusammengehörigkeit (Corporate Behaviour), die im Zusammenhang mit den anderen Bestandteilen des CI eine schlüssige und widerspruchsfreie Ausrichtung der Verhaltensweisen einer Organisation nach innen und außen darstellt, führt zu einer eindeutigen und unverwechselbaren Marktpräsenz. Wenn die CI stimmig ist, erscheint das Netzwerk glaubwürdiger.

Häufig sind die RWP-Ansätze mit der Schaffung von Regionalmarken verknüpft, die für Transparenz und hohe Qualität stehen. Die Basis dieser Marken bilden regionale Wertschöpfungsketten und –partnerschaften (siehe Beispiel Eifel). Diese Marken sind im Rahmen eines Markenhandbuches zu definieren und über eine Markensatzung abzusichern. Bei der Erarbeitung dieser Markenpositionierung hat zum Beispiel die Region Ostfriesland sich folgende Fragen gestellt:

- Welche Vision hat die Marke? Dies bezieht sich auf die Leitgedanken für die künftige Ausrichtung bzw. das Leitmotiv für die Marke (z.B. Ostfriesland: modern, kompetent, hochwertig); (vgl. Kapitel 4.4. Entwicklung einer Vision).
- Welche Trendwerte hat die Marke? Hier werden die spezifischen authentischen Werte, die die Marke stützen gesucht und jene Trends definiert, die die Marke verfolgen soll (z.B. Gesundheit, Reichhaltigkeit, Regionalität, Regenerativität, Freiheit).
- Welche Grundwerte hat die Marke? Hier wurden in Ostfriesland diese definiert: Produktqualität, Zuverlässigkeit, spürbare Wertigkeit, Kompetenz, Nachhaltigkeit.
- Woran orientieren sich die Markenwerte? Die Werte (z.B. Ehrlichkeit, Traditionsbewusst), die hinter der Marke stehen werden lokalisiert und über deren Nutzung und Fortführung reflektiert.
- Was leistet die Marke? Produkte, Dienstleistungen, Verwendungszweck und Nutzen der Produkte sowie der emotionaler Nutzen der Marke sind zu benennen.
- Wodurch unterscheidet sich die Marke? Die Differenzierungsmerkmale im Wettbewerb und die Alleinstellungsmerkmale können auf Ebene der Marke, aber auch der dahinter liegenden Sektoren wie Tourismus, Wirtschaft, Kultur herausgearbeitet werden.
- Wie gibt sich die Marke? Hier sind Werte, Eigenschaften, Markenpersönlichkeit zu beschreiben: z.B. rational versus emotional, traditionell versus modern, innovativ, seriös.
- Welche Signale sendet die Marke? Codes wie Namen, Farbe, Logo, Claim und; Assoziationen (natürlich, klare Linie, modern, richtungweisend) die die Marke auslösen sind bei der Beantwortung dieser Frage klar:

Neben dem CI und der damit verbundenen Marke bestimmen die Markt- und Vertriebsstrategien die Wahrnehmung am Markt wesentlich mit. In der RWP sind deshalb im Rahmen des Marketingkonzeptes strategische Festlegungen zu treffen, wie die anzusprechenden Zielgruppen, die ausgewählten Marktgebiete (regional, überregional), die Produktgestaltung und die Marktpulse (Preis, Qualität). Wichtig sind auch Fragen der Distribution zu klären: Erfolgt diese direkt, über Zwischenhandel etc.. RWP bieten durch ihre Verzahnung mit der Entwicklungspartnerschaft und der Regionalmarke immer wieder die Chance von gemeinsamen Marktauftritten und für wesentlich umfangreichere Öffentlichkeitsarbeit, im Vergleich zu nicht mit der regionalen Entwicklung verzahnten Unternehmensnetzen. Diese Chance zur verstärkten Kommunikation über

Öffentlichkeitsarbeit ist eine kostengünstige Form der Werbung und unterstützt eine positive Imagebildung.

Beispiele:

Regionalmarke Eifel - Wirtschaftliche Tragfähigkeit fest im Visier: Die Partner in der Modellregion Bitburg-Prüm / Eifel haben es in einem Zeitraum von fünf Jahren geschafft, ein Netzwerk regionaler Wertschöpfungsketten mit insgesamt 200 Qualitätsprodukten aufzubauen. Lamm, Eier, und andere Erzeugnisse mit dem Signet „Eifel – Qualität ist unsere Natur“ werden Verbrauchern in rund 170 Verkaufsstellen angeboten. Rund 80 bäuerliche und handwerkliche Unternehmen profitieren von dem Wertschöpfungsnetz. Schätzungen zur Folge sind mit der Regionalmarke im Jahr 2006, von der landwirtschaftlichen Urproduktion über Verarbeitung, Handel und Gastronomie, rund 1,3 Millionen Euro an Umsatz erzielt und circa 835.000 Euro an Wertschöpfung in der Region realisiert worden. Noch ist die Regionalmarke EIFEL im Aufbau begriffen und, nach Einschätzung der Geschäftsführung, auf öffentliche Unterstützung angewiesen. Markus Pfeifer rechnet mit der ökonomischen Tragfähigkeit der Marke ab 2010, wenn sich die gute Entwicklung der vergangenen beiden Jahre fortsetzt.

„Mit der Regionalmarke EIFEL wurde ein Rohdiamant geschaffen, der nun weiter geschliffen werden muss. Das Bewusstsein für regionale Identität wird dadurch weiter geschärft und die Eifel-Region erfährt weitere Aufmerksamkeit als attraktiver Wirtschaftsstandort.“ Markus Pfeifer, Geschäftsführer der Regionalmarke EIFEL GmbH³³.

Marke Ostfriesland - Systematischer Markenaufbau: Im Rahmen von REGIONEN AKTIV wurde hier ein sehr systematischer Markenaufbau betrieben und inzwischen organisatorisch abgesichert. Sehr nachvollziehbar wird im Markenhandbuch³⁴ die Markenpositionierung dargestellt. Die Markensatzung³⁵ definiert die Vergaberegularien für die Marke.

33 Regionen Aktiv Erfolgsgeschichte Regionale Wertschöpfungspartnerschaft II (2007): „Regionalmarke Eifel: Qualität vom Stall bis an die Theke“; http://www.nova-institut.de/ra-attach/19542/Regionen_Aktiv_Erfolgsgeschichte_II.pdf
Weitere Informationen zur Regionalmarke Eifel sind zu finden unter: <http://www.regionalmarke-eifel.de>

34 www.nova-institut.de/ra-attach/10831/Markenhandbuch.pdf

35 www.nova-institut.de/ra-attach/16243/Markensatzung_Ostfriesland.doc

3.5. Rechtliche Ausgestaltungsformen

RWPs führen die Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette(n), die regionalen Akteure der RP oder weitere interessierte Gruppen (z.B. Verbraucherverbände, Kirchen) zu einem Netzwerk zusammen. Dieses bedarf einer organisatorischen Ausgestaltung, die

- den Grad der Verbindlichkeit und Berechenbarkeit,
- die Aufgaben und Nutzenserwartungen für die Mitglieder definiert,
- die Einbeziehung einer großen Zahl an Teilnehmern ermöglicht,
- zu einem geringen Gründungsaufwand führt und
- die Realisierung wirtschaftlicher Aktivitäten erlaubt.

Bei der rechtlichen Ausgestaltung dieser Kooperationen finden sich in der Regel zunächst Arbeitsgemeinschaften, die sich (noch) nicht als formale Rechtsform (u.a. e.V., GmbH) formieren. Im weiteren Prozess ist die Frage zu prüfen, inwieweit für die wirtschaftliche Tätigkeit eine gemeinsame Personen- oder Kapitalgesellschaft notwendig wird. Zu den Personengesellschaften zählen die Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR) bzw. die Genossenschaften. Kapitalgesellschaften sind zum Beispiel die GmbH oder eine Aktiengesellschaft.

Arbeitsgemeinschaft auf der Basis einer Kooperationsvereinbarung (ohne Gründung einer formalen Rechtsform). Diese kann in der Startphase eine Arbeitsgruppe in Form eines Unternehmensnetzes, angebunden an eine RP sein. Kennzeichen dieser Kooperationsform ist ein Projektmanagement ohne unternehmensübergreifende Leitung, Planung und Entscheidung und Kontrolle und mit stark ausgeprägten informellen Kommunikationswegen. Ziele sind in erster Linie die Nutzung sich ergänzender Ressourcen, ein know-how- aber kein Technologie-Transfer, das Management gemeinsamer Marktauftritte bzw. die Nutzung eines regionalen Labels mit den entsprechenden Qualitätskriterien. Ein Beispiel dafür ist die LAG Dübener Heide (Sachsen/Sachsen-Anhalt), die anstatt von Facharbeitsgruppen Unternehmensnetze entlang von Produktlinien aufgebaut hat. Darin sind je nach Produktlinie (z.B. „Heidemagneten“ oder „Bestes aus der Dübener Heide“) 14-37 Organisationen gebündelt. Das begleitende Management leistet das LEADER-Management. Ein Kooperationsvertrag regelt die kettenübergreifende Zusammenarbeit, mit einem Mindestmaß an Spielregeln für eine zweckorientierte Zusammenarbeit (siehe Kasten). Die wirtschaftliche Tätigkeit wird nicht über die Arbeitsgemeinschaft abgewickelt, dieser erfolgt direkt über die Mitgliedsbetriebe

Vorteile dieser auf einer Kooperationsvereinbarung basierenden Netzwerklösung sind der geringe Gründungsaufwand, die Möglichkeit eine große Zahl von Mitgliedern einzubeziehen und fehlenden Vorgaben bezüglich der Einbringung eines Mindestkapitals. Schwachpunkte stellen die vergleichsweise geringe Verbindlichkeit und die fehlende Handlungsfähigkeit aufgrund der nichtvorhandenen Rechtspersönlichkeit dar. Dies hat u.a. zur Folge, dass die Arbeitsgemeinschaft selbst keine Zuschüsse beantragen oder Verträge im Außenverhältnis abschließen kann. Dafür benötigt sie einen Partner, der als juristische Person agieren kann. Dies kann der Träger der RP oder ein Unternehmen aus der WSK sein.

Inhalte einer Kooperationsvereinbarung:

Den gemeinsamen Geschäftszweck (Gegenstand und Richtung der Kooperation).

Die Qualitätsmindeststandards des Produktes/der Dienstleistungen.

Die Option, dass Teilgruppen oder die Kerngruppe weitere konkretere Ziele darüber hinaus definieren können/kann.

Die Beiträge, die finanzieller oder initiativer Art zu leisten sind (z.B. welche Managementressourcen jeder oder einzelne Partner einzubringen haben).

Das Recht auf umfassende Information bzw. auf das Einbringen von Anträgen.

Demokratische Entscheidungsformen, die offen und nachvollziehbar ablaufen und das Gemeinwohl des Netzwerkes vor Einzelinteressen stellen.

Ein Konkurrenzverbot bzw. Regelungen wie man mit Bereichsüberschneidungen umgeht.

Ggf. Provisions- und Prämienregelungen bei Vermittlung von Kunden bzw. Aufträgen (belohnt die Weitergabe im Netz, in der Wertschöpfungspartnerschaft).

Vertragsstrafen bei Verstoß gegen zentrale Vereinbarungen, z.B. Qualitätsstandards (erhöht die Verbindlichkeit).

Ausschlussgründe.

Formale Rechtsformen: Die oben beschriebene Arbeitsgemeinschaft eignet sich in Fällen, in denen vorrangig keine direkte wirtschaftlichen Aktivitäten abgewickelt werden, das Projekt zeitlich befristet bzw. das Netzwerk im Aufbau und das Nutzenspotenzial noch nicht offensichtlich ist. Sind Produktlinien zu begleitenden Kommunikationskampagnen, Bildungs- und Forschungsprojekte zu beantragen und umzusetzen bzw. gemeinsame wirtschaftliche Aktivitäten zu betreiben, dann steht der Schritt zur juristischen Person an. Ein Verein oder eine Stiftung eignen sich vor allem, um RWP-unterstützende – also nicht direkt wirtschaftliche Tätigkeiten – zu organisieren, eine GmbH oder Genossenschaft entfalten ihre Stärken, wenn sich aus dem ursprünglichen Netzwerk ein eigenständiges, wirtschaftlich agierendes Unternehmen mit eigenen Zielgruppen und Märkten entwickelt. Damit verbunden sind weitere Vorteile, wie die vergleichsweise hohe Verbindlichkeit zwischen den Gesellschaftern bzw. Genossen und die Beschaffung von finanziellen Ressourcen für die Weiterentwicklung der RWP. Hemmnisse beim Aufbau eine RWP bereits diese Rechtsformen anzugehen sind in der Regel der hohe Gründungsaufwand, das benötigte Stammkapital bzw. die Einlage sowie gesetzliche Auflagen hinsichtlich der Rechnungslegungs- und Publizitätspflichten.

Hybride Organisationsformen. Netzwerke differenzieren ihre Organisationsstrukturen, um die Vorteile unterschiedlicher Rechtsformen zur Geltung zu bringen. Die wirtschaftlichen Aktivitäten münden in eine GmbH oder Genossenschaft; die nicht auf Gewinn ausgerichteten Aktivitäten werden in einem Verein oder einer Stiftung organisiert. Ein Beispiel ist das Regionalvermarktungsprojekt „Unser Land“ (www.unserland.info). Über Vereine wird die so genannte „Solidargemeinschaft“ organisiert. Sie sind die Hüter der Idee, vertreten die ideellen Interessen des Netzwerkes nach außen wie innen und binden wichtige gesellschaftliche Gruppen an das Projekt. Der Dachverband aller Vereine ist außerdem einer der Gesellschafter der UNSER LAND GmbH, welchem er die Markennutzung und die Marktbearbeitung überlässt. Der große Vorteil von hybriden Organisationsformen ist die Verbindung von gemeinnützigen bzw. gemeinwohlorientierten mit wirtschaftlichen Aktivitäten. Dies erweitert die Erfolgchancen der RWP bezüglich der Umsetzung ihrer betrieblichen wie regionaler Zielsetzungen. Eine Herausforderung stellt die Steuerung dieser in der Regel komplizierten und komplexen Organisationsstruktur dar.

3.6. Finanzierung einer RWP

Neben der Frage nach dem Nutzen einer RWP, ist jene nach der Finanzierung eine häufig gestellte Frage. Einer RWP stehen zur Deckung von Startaufwand und laufenden Kosten (Managementaufwand, Kommunikation, Startprojekt etc.) generell vier Finanzierungsformen (inkl. deren Kombination) zur Verfügung:

1. **Regelmäßige Umlage der Partner:** Diese Umlage kann monatlich oder jährlich erhoben werden. Die Höhe, die Form der Erbringung und die Berechnungsgrundlage sind festzulegen. Umlagen müssen nicht unbedingt nur bar erbracht, sondern können auch über Dienst- oder Sachleistungen (Personal, Räume, Fixkosten für Geschäftsstelle etc.) in das Netzwerk eingebracht werden. Die Erstellung eines gemeinsamen Aktions- und Kostenplans ist zu empfehlen und bildet dann die Basis für die gemeinsame Festlegung der Höhe der Umlagen. Neben der Orientierung an den anfallenden Kosten, kann auch ein Festbetrag oder - was schwieriger ist – ein gewinnbezogener Quotient aus dem Produktverkauf die Grundlage für die Umlage darstellen. Empfehlung: Bereits in der Aufbauphase einer RWP ist eine schriftliche Fixierung eines Kooperationsvertrages, in dem auch die Form der Finanzierung geklärt ist, anzuraten. Kein RWP-Start ohne Festlegung einer finanziellen Beteiligung.
2. **Beteiligung Dritter:** Steht kein ausreichendes Kapital für den Aufbau einer Wertschöpfungskette zur Verfügung, so bietet sich zum einen die Beteiligungen Dritter an (private Kapitalgeber, Banken, Großhandel, Kommunen und Verbände bei regionalem Interesse). Bei RWP-Inhalten, die für die Region von Bedeutung sind (z.B. Imagebildend), können Sponsoringmittel erschlossen werden.
3. **Öffentliche Zuschüsse:** Im Rahmen der Integrierten ländlichen Entwicklung (Projektmanagement ELER/LEADER) oder der Wirtschaftsförderung (Clustermanagement) bietet sich in den meisten Bundesländern die Option an, eine Anschubfinanzierung (Sach- und/oder Personalkosten) zu beantragen. Teilweise kann dies auch über ein personell umfangreicher ausgestattetes LEADER-Management erfolgen. Dieses Instrument beinhaltet die Voraussetzung von Eigen-/Drittmitteln (z.B. durch Umlagen). Im Zusammenhang mit öffentlich beantragten Projekten tritt in der Sondierungs- und Anbahnungsphase häufig auch die RP in Vorleistungen.
4. **Einmalige Gesellschaftereinlage:** Entwickelt sich die RWP zu einem eigenen Netzwerkunternehmen (z.B. GmbH, Genossenschaft), dann ist eine Eigenkapitaleinlage der Grundstock für die Startfinanzierung. Die Höhe ist abhängig von den zu finanzierenden Kosten und der Zahl der beteiligten Partner. Mit der Einlage ist eine Liquiditätslösung für Zwischenfinanzierungen und im begrenzten Maße zusätzliche Einnahmen über die Kapitalverzinsung vorhanden.

Ergänzend zu den Aktivitäten auf RWP-Ebene können einzelne RWP-Unternehmen eigene Förderprojekte im Zusammenhang mit dem Aufbau der RWP bei der öffentlichen Hand beantragen und diese in der Kombination von Eigenmitteln und ggf. Krediten finanzieren. Beispiel: WSK-Streuobst will in die Marmeladeverarbeitung einsteigen und hat für diesen Verarbeitungsschritt keine Lösung. Ein Unternehmer sieht hier eine einzelbetriebliche Entwicklungschance und beantragt über ELER eine gewerbliche Umnutzung seiner leer stehenden Scheune bzw. einen Investitionszuschuss für die Geräteausstattung.

Tipp: Ein Blick in die Förderrichtlinien des Landes im ELER und EFRE kann sich lohnen.

Beispiel Sachsen: In der Förderrichtlinie „Integrierte Ländliche Entwicklung – RL ILE/2007“ gibt es zwei direkte Hinweise auf Fördertatbestände für das RWP-Management: Im Leistungsbild „Ländliches Regionalmanagement zur Umsetzung eines ILEK“ wird unter dem Aspekt Umsetzungsbegleitung die Aufgabe „Unterstützung und Aufbau von regionalen Wertschöpfungsketten/Kooperationsformen“ explizit genannt. Zudem kann ein „Projektmanagement“ für die „Vorbereitung und Begleitung von Maßnahmen oder komplexen Einzelprojekten sowie Komplexprojekten“ (mindestens drei zusammenhängende Einzelmaßnahmen) mit 70 % gefördert werden. Explizit genannt ist darüber hinaus die Möglichkeit der Förderung von Qualifizierungsmaßnahmen für Mitglieder einer Wertschöpfungskette.

Beispiel Bayern: Das Programm „Allianz Bayern Innovativ“ ist auf zwei Säulen aufgebaut: Clusteransätze mit einem „Clustergeschäftsführer“ sowie Regionalmanagement mit der Möglichkeit zentrale Unternehmensnetze aufzubauen und zu begleiten. Hier ist ein Fördersatz von 50 % angesetzt, die restlichen Mittel sind aus der Region bzw. den dortigen Betrieben zu erbringen (Umlagen, Mittel der IHK, der Wirtschaftsförderung, der Landkreise).

Beispiel Regionen Aktiv Wendland/Elbetal: Im Rahmen des Modell- und Demonstrationsvorhabens „Regionen Aktiv“ wurde eine Wertschöpfungskette im Bereich „Regenerativer Energie“ erfolgreich aufgebaut (siehe RA-Erfolgsgeschichte I „[Vom Acker in den Tank: Biogas als Pkw-Kraftstoff](#)“). Um die Weiterentwicklung dieser RWP zu forcieren wurde auf der Basis eines Businessplanes ein Clustermanagement, das sich mit der Optimierung des Energie- und Stoffstrommanagements beschäftigen wird, beim Land Niedersachsen beantragt (Förderung aus EFRE-Mitteln (Ziel1) gekoppelt mit GA (regionale Wirtschaft); Stichwort Branchencluster, Innovationsnetzwerke). Diesem Schritt vorausgegangen ist eine Zusammenführung der verschiedenen Kompetenzen der Ländlichen Entwicklung und der Wirtschaftsförderung (lokale Energie-Agentur, Energieakademie) sowie eines Teils des Personals. Neben der Wirtschaftsförderung als Träger des Clustermanagements ist die Gründung eines Vereins oder eines Beratungsrings der verschiedenen Unternehmen im Energiesektor im Gespräch, der sich dann über die Umlage der Unternehmen (Vereinsbeiträge) sowie über vergütete Beratungsleistungen oder umsatzbezogene Anteile (pro Kilowatt) finanziert.

3.7. Wandel organisieren

„Aufbau – Wachstum – Reife – Wandel“ sind die vier Entwicklungsphasen eines Netzwerkes. Sie beinhalten für das Management, wie für die Partner und Förderer, unterschiedliche Anforderungen. Diese Phasen lassen sich idealtypisch wie folgt beschreiben (siehe BMBF, 2004, S.42f)

Aufbauphase: Ein (kleiner) konstituierender Kreis engagierter Gründungsmitglieder findet sich und verständigt sich auf Vision, Leitbild und Ziele. Geprägt wird die Phase durch die Anbahnung von Kontakten und der Klärung von Interessenslagen. Die Schaffung der Voraussetzungen (Ziele, Organisation, Prozesse) für die Bündelung und Entwicklung von Kompetenzen sind wichtige Aufgaben. Diese Phase entspricht weitgehend den in Kapitel 2 beschriebenen 7 Schritten zur Etablierung einer RWP.

Wachstumsphase: Nach der Aufbauphase, der ersten thematischen Festlegung und erster Pilotprojekte werden neue Mitglieder gewonnen, die sich als mehr oder minder aktive Netzwerkpartner erweisen. Gemeinsame Projekte/Maßnahmen werden entwickelt. Die Lücken in der Wertschöpfungskette sind geschlossen. Wichtige Anforderung darüber hinaus, ist eine kontinuierliche Kommunikation gegenüber den neuen Mitgliedern, die Ausformung von Rollen und Aufgaben, die Kompetenzentwicklung der Mitglieder und das Lernen eines gemeinsamen Networking.

Reifephase: Die RWP hat sich zu einem erfolgreichen Modell entwickelt. Die Zusammenarbeit ist geprägt von gegenseitigem Vertrauen und Verantwortungsbewusstsein. Ein „WIR“-Gefühl hat sich eingestellt. Erste Änderungen in der Zusammensetzung des Netzwerkes finden statt. Einzelne, z.T. auch neu hinzukommende Mitglieder thematisieren zunehmend die Frage der Zielsetzung und des Nutzens. Als Anforderungen stellen sich die Überprüfung der Ziele im Rahmen der Begleitung und Bewertung und ggf. die damit verbundene Überarbeitung der Zielsetzung, der Strukturen und Abläufe. Neue Impulse von außen (z.B. neues Wissen, neue Partner) können aufgegriffen werden, wenn sie im Netz umfassend kommuniziert werden.

Wandelphase: Bewährte Kompetenzen haben sich herausgeschält und werden weiterentwickelt. Das Netz öffnet sich neuen Entwicklungen (z.B. neuen Märkten, neuen Technologien, neuen Vertriebsstrategien). Die Frage der Neuausrichtung stellt sich, Ziele sind häufig neu zu formulieren, Organisationsstrukturen nachhaltig auszurichten (z.B. Ausdifferenzierung der Rechtsform).

Die Wandelphase kann in der Logik eines systemischen Organisationsentwicklungsprozesses in drei Arbeitsschritte gegliedert und wie folgt methodisch aufbereitet werden:

Unfreezing (auftauen): Die gegenwärtige vorherrschende Organisationsstruktur wird „aufgetaut“, um Motivation für Veränderungen zu schaffen. Methoden hierfür sind: Bewertung des Erreichten, Chancen-Darstellungen, Risiken-Abwägungen; Kommunikation mit Kunden, Marktpartnern, neuen Kettenmitgliedern (Verlängerung der Kette); Vereinbarung erster Veränderungsziele.

Moving (verändern): In dieser Arbeitsphase sind die vorher angestrebten Veränderungsziele zu erreichen. Die Vorgehensweise hier kann geprägt sein durch die Vergabe einer Machbarkeitsstudie, die das neue Organisations- und Marktmodell darstellt; die Einrichtung einer Arbeitsgruppe, die Lösungsmodelle entwickelt sowie durch begleitende Qualifizierungen oder andere Formen des know-how-Transfers und Lernens (siehe Kapitel 3.3 Wissensmanagement). Über Testmärkte oder andere erste Umsetzungsversuche des neu entwickelten werden Optimierungsideen gesammelt, so dass dann abschließend ein Beschluss über das neue Netzwerkmodell bzw. die neuen Netzwerkaktivitäten getroffen werden kann.

Refreezing (wieder einfrieren): Hier werden die erreichten Änderungen stabilisiert. Wichtige Elemente sind hier die Umsetzung weiterer Qualifizierungen sowie eine begleitende Evaluierung.

Auch die Rolle der regionalen Partnerschaft und der öffentlichen Akteure wandelt sich entlang dieser eingangs beschriebenen Entwicklungsphasen (Aufbau, Reife, Wandel): In der Initiierungs- und Aufbauphase sind die RP und die öffentliche Hand stark engagiert. In der Wachstums- und Reifephase steht die Eigenständigkeit der RWP im Vordergrund. Eine Intensivierung des Engagements kann nach Abstimmung mit den RWP-Akteuren in der Phase des Wandels erfolgen. Hier sind die gemeinsamen Perspektive und der Bedarf an weiterer öffentlicher Förderung zu klären

3.8. Verwendete und weiterführende Literatur

Jahr	Titel
1998	Die Organisation aus der Wissensperspektive – Möglichkeiten und Grenzen der Intervention , Kai Romhardt, Wiesbaden: Gabler, download unter http://www.romhardt.com
2000	„ Kooperationen von kleineren und mittleren Unternehmen. Ein Leitfaden. “ Hrsg.: Prof. Dr. Roland, Schöne, Vertrieb: Technische Universität Chemnitz, 2000, 2. Auflage
2001	„(Rechts-) Formen von Kooperationen“ und „Wichtige Punkte einer Kooperationsvereinbarung“; in: „ Kooperationen planen und durchführen. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen “; Bundesministerium für Wirtschaft
2002	„Beratungs-Leitfaden Kooperationen im Handwerk“; Hrsg.: Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (LGH) (Autorenteam) http://www.hwplus.de
2004	„Rechtsformen für Kooperationen“ und „Management-Regeln: In 12 Schritten zur Kooperation“; im Leitartikel: Mehr Umsatz durch starke Partner; Wirtschaftsmagazin Impulse 06/04
2004	„ Kompetenzen mobilisieren – Ein Leitfaden für Initiatoren und Manager von Kompetenznetzen “, Hrsg: Quelle: Bundesministerium für Bildung und Forschung; Berlin 2004, S. 20
2004	„In sechs Schritten zur Kooperation“ – Moderatorenhandbuch; Hrsg.: Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (LGH) (Autorenteam); ISBN 3 87864 672 0
2004	„Rechtliche Gestaltung von Unternehmensnetzwerken“; in: Netzwerkmanagement - Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg; Hrsg.: Thomas Becker et. al.; ISBN 3-540-20976-X
2007	“ValueLinks Manual. The Methodology of Value Chain Promotion.” Hrsg. Andreas Springer-Heinze, Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, Eschborn, http://www.value-links.de/manual/

4. Methoden und Checklisten

Im Folgenden werden Methoden, methodische Ansätze und Checklisten sowie weiterführende Literatur und Links für die konkrete WSK-Arbeit dargestellt.

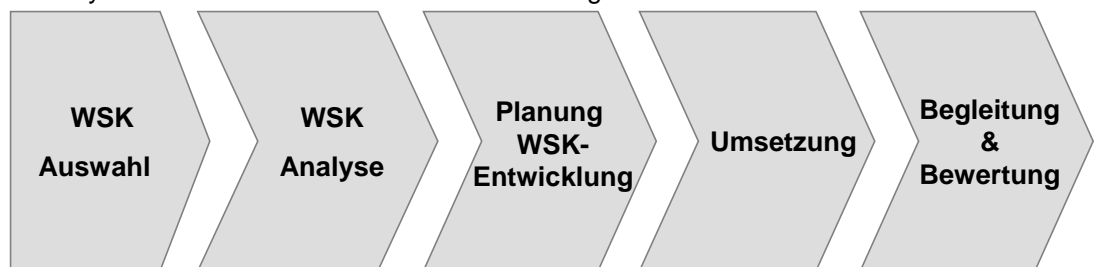
- 4.1. Auswahl von Wertschöpfungsketten
- 4.2. Analyse von Wertschöpfungsketten (Überblick)
 - 4.2.1. Marktanalyse
 - 4.2.2. WSK-Karten
 - 4.2.3. Berechnung regionaler Wertschöpfungseffekte
 - 4.2.4. SWOT-Analyse
- 4.3. Checkliste Unternehmensansprache
- 4.4. Entwicklung einer Vision
- 4.5. Strategieentwicklung und-umsetzung
- 4.6. SMARTe Ziele
- 4.7. Erfolgsfaktoren

Die Gliederung des Methodenkapitels folgt dem klassischen, systematischen Ablauf der WSK-Entwicklung, wenngleich, wie in dem Kapitel 2 „Schritte“ dargestellt, die Umsetzung in der Realität eher in sich wiederholenden Schleifen verläuft. Zum Beispiel

- ist oftmals schon bei der Auswahl der WSK eine Kurzanalyse notwendig,
- kann nach der Analyse ein erneuter Auswahlprozess notwendig werden, wenn die WSK sich als nicht entwicklungsfähig herausstellt,
- oder kann sich bei der Planung der WSK-Entwicklung herausstellen, dass vertiefte Analysen notwendig sind.

Zudem sind einige Instrumente wie die SWOT-Analyse, oder auch die Erfolgsfaktoren auf verschiedenen Stufen einsetzbar. Fazit: Die Gliederung ist nur ein Anhaltspunkt. Nutzen Sie die Methoden zur Umsetzung der Arbeitsschritte wie Sie sie brauchen.

Abb: Systematischer Ablauf der WSK-Entwicklung



Quelle: nach USAID; www.microLINKS.org/vctraining

4.1. Auswahl von Wertschöpfungsketten

Ziel der Auswahl ist es, diejenigen WSK zu identifizieren, die einen optimalen Beitrag zur Erreichung der regionalen Entwicklungsziele sowie zum Einsatz der knappen Ressourcen der RP leisten. Im Folgenden werden Möglichkeiten und Methoden beschrieben, um verschiedene WSK zu vergleichen und zu bewerten und den Auswahl- bzw. Entscheidungsprozess zu organisieren.

Kriterien zur Beurteilung von Wertschöpfungsketten

Die RP verfolgt mit der Förderung einer WSK regionale Ziele. Diese Ziele können in Kriterien übersetzt und für die Bewertung genutzt werden. Die folgende Tabelle zeigt fünf generelle Kriterien, die für die Beurteilung einer WSK in der Regel von Relevanz sind.

Übersicht: Generelle Kriterien für die Auswahl von WSK

Kriterium	Anhaltspunkte
Wettbewerbsfähigkeit / Wachstumspotenzial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ unerfüllte / steigende / hohe Nachfrage nach dem Produkt ▪ Wettbewerbsvorteile im Vergleich mit Konkurrenten (billiger, besser, anders) ▪ bezogen auf die Region sowie über die Region hinaus ▪ aktuell und in der Zukunft
ökonomische Wirkungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ regionale Beschäftigung, Einkommen und Wertschöpfung ▪ Anzahl betroffener Unternehmen und Reichweite der WSK ▪ Produktivitätssteigerung, Substitution
Erfolgsaussichten ³⁶	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klare Identifikation von Engpässen und Ansatzpunkten ▪ Eigeninitiative und Engagement zentraler Unternehmen ▪ Veränderungsbereitschaft und Wille zur Kooperation
Bedeutung für die Region	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärkung des regionalen Images / Profils, Alleinstellungsmerkmal ▪ Baut auf den Kernkompetenzen der Region auf und stärkt diese ▪ Synergien mit anderen Initiativen / WSK in der Region
Querschnittsziele	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lösung ökologischer Probleme in der Region ▪ Verbesserung der Chancengleichheit in der Region (Arbeits- und Ausbildungsplätze für Frauen, Jugendliche ...)

Gewichtung der Kriterien

Normalerweise unterscheiden sich die verschiedenen Kriterien im Hinblick auf ihre Bedeutung für die RP. Entsprechend können ihnen daher unterschiedliche Gewichte bei der Auswahl zugeordnet werden (siehe Beispiel Entscheidungsmatrix unten) Eine Sonderstellung nimmt das Kriterium „Wettbewerbsfähigkeit / Wachstumspotenzial“ ein. Es handelt es sich dabei um eine zwingend zu erfüllende Voraussetzung. Ist die WSK nicht wettbewerbsfähig bzw. verfügt die WSK über kein Wachstumspotenzial, sind alle anderen Ziele nicht zu erreichen.

Entscheidungsmatrix

Die Bewertung der zur Auswahl stehenden WSK anhand der Kriterien sowie ihrer Gewichtung kann mittels einer Entscheidungsmatrix erfolgen. In dem folgenden Beispiel hat die WSK „Kanutourismus“ die beste Bewertung und damit höchste Priorität.

³⁶ siehe auch Kapitel 4.7. Erfolgsfaktoren

Tabelle: Entscheidungsmatrix für die WSK-Auswahl (Beispiel)

Kriterium	Gewichtung in %	WSK Wandertourismus	WSK Radtourismus	WSK Kanutourismus
Wettbewerbsfähigkeit	20	4	4	1
Ökonomische Wirkungen	15	5	3	3
Erfolgsaussichten	25	3	4	3
Bedeutung für die Region	30	2	6	1
Querschnittsziele	10	4	4	2
Punkte (ohne Gewichtung)		3,6	4,2	2,0
Gewichtetes Ergebnis		3,3	4,5	1,9
Skalierung: von 1= sehr gut bis 6 = ungenügend				

Organisation des Auswahlprozesses

Grundsätzlich können zwei Wege bei der Auswahl von WSK unterschieden werden:

1. Systematisches Vorgehen (Top-down)
Hierzu zählen bspw. Verfahren wie die o.g. Entscheidungsmatrix. Verschiedene WSKs (bspw. aus einem Handlungsfeld) werden anhand eines systematischen Verfahrens verglichen und bewertet. Der Impuls geht hierbei von der RP aus.
2. Chancen orientiertes Vorgehen (Bottom-Up)
Sich bietende Chancen für die Entwicklung einer WSK werden genutzt, bspw. wenn Unternehmen der WSK sich mit ihren Ideen an die RP wenden.

Von Vorteil ist eine Kombination beider Wege im Sinne eines Gegenstromverfahrens bei dem beide Akteursgruppen - die RP und die Unternehmen der WSK - aktiv werden und sich aufeinander zu bewegen.

Was sollte bei der Auswahl vermieden werden?

Probleme können u.a. die folgenden Punkte verursachen:

- unzureichend klar abgegrenzte WSK,
- Auswahl von „Wunsch-WSK“ ohne ausreichendes Marktpotenzial,
- überkomplexe Gestaltung des Auswahlprozesses,
- Übermaß an Analyse bzw. Informationsflut,
- unzureichende Berücksichtigung des Unternehmerinteresses und –engagements,
- Scheingenauigkeit aufgrund der Quantifizierung der Bewertung,
- die Kriterien und der Entscheidungsprozess werden nicht auf die eigenen Ziele und die spezifische Situation angepasst.

Weiterführende Literatur / Links

- m4p: “Making Value Chains Work better for the poor. A toolbox for practitioners of Value Chain Analysis”,
<http://www.markets4poor.org/?name=publication&op=viewDetailNews&id=964>
- USAID Value Chain Training; Module II „Value Chain Selection“
www.microLINKS.org/vctraining
- GTZ (2007): „ValueLinks Manual“. Modul 1 „Selecting a Value Chain for Promotion“
<http://www.value-links.de/manual/module1.html>

4.2. Analyse von Wertschöpfungsketten (Überblick)

Ziel der Analyse ist es, die Chancen und Engpässe der Entwicklung der ausgewählten WSK zu identifizieren und damit die Grundlagen für die Planung der Veränderungen und Interventionen zu schaffen. Bevor im folgenden ausgewählte Methoden vorgestellt werden, zuerst noch einige übergreifende Aspekte.

Was wird analysiert?

Die folgenden Dimensionen einer WSK können analysiert werden:

- **Kunden und Markt:** Wer sind die Kunden und was erwarten Sie (Qualität, Preis ...)? Wer sind die Wettbewerber? Wie sieht die Marktdynamik aus?
- **Stufen / Funktionen:** Welche Stufen / Funktionen durchläuft ein Produkt bis zum Endkunden? Welche Stufen sind und welche fehlen in der Region?
- **Akteure:** Welche Unternehmen sind direkt an der WSK beteiligt? Welche weiteren Organisationen sind im weiteren Sinne an der WSK beteiligt?
- **Beziehungen und Governance:** Wie arbeiten die WSK-Akteure zusammen? Welches sind die zentralen Unternehmen? Wie wird entschieden, was in welcher Qualität hergestellt wird? Wie ist der Informationsfluss?
- **Umfeld:** Gibt es Unterstützung in Bereichen wie Qualifizierung, Forschung, Finanzierung, Technologie usw.? Sind die institutionellen und politischen Rahmenbedingungen förderlich?
- **Ökonomie:** Was behindert die Wettbewerbsfähigkeit? Wie hoch sind die Kosten / der Umsatz auf den Stufen? Wie ist die Wertschöpfung verteilt?

Wie wird analysiert?

Ebenso wichtig wie die Frage was analysiert wird, ist die Frage wie analysiert wird. Die folgende Übersicht gibt einen Überblick über die Vor- und Nachteile verschiedener idealtypischer Ansätze, die miteinander kombiniert werden können.

Abb.: Ansätze zur Analyse von WSK

Ansatz	Vorteile	Nachteile
Externe Studien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umfassender, systematischer, analytischer Überblick ▪ Neues know How 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ hohe Kosten ▪ hoher Zeitbedarf ▪ geringe Akzeptanz der Ergebnisse
Partizipativ / Workshops	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einbindung der Akteure ▪ Wissen der Akteure ▪ Akzeptanz der Ergebnisse ▪ Flexibilität und Kosten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ weniger systematische Informationen ▪ Einschätzungsfehler ▪ Mitnahmeeffekte
Aktions- und Anreizorientiert 37	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kurze Planung ▪ aktive Einbeziehung Unternehmen ▪ schnelle Erfolge ▪ Zusammenarbeit stärkt Vertrauen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auswahl „falscher“ Ketten / Interventionen ▪ Mitnahmeeffekte ▪ keine unabhängige Bewertung ▪ geringe Beteiligung weiterer Akteure

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an DCED (2007)³⁸

37 Unter aktions- und anreizorientiert wird verstanden, dass direkt die Unternehmen (mit der Aussicht auf Förderung) dazu aufgerufen werden, ihre WSK zu analysieren und Vorschläge für die Entwicklung ihrer WSK aufzuzeigen.

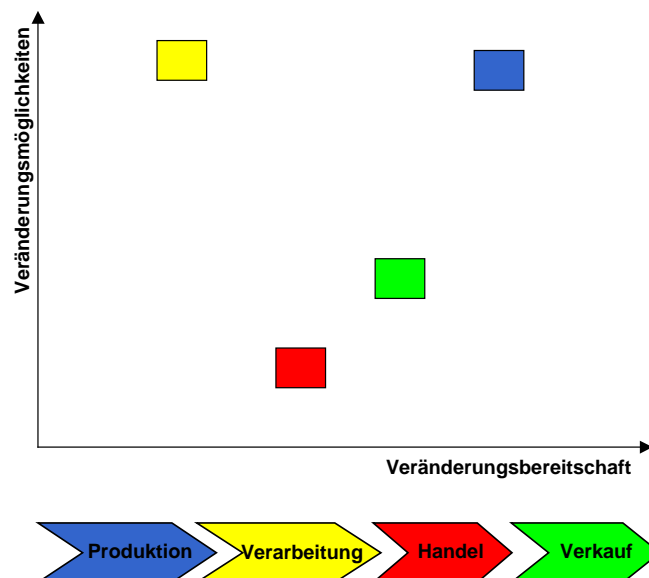
38 The Donor Committee for Enterprise Development (2007) „Donor approaches to supporting pro-poor value chains“; www.sedonors.org/resources/download.asp?id=386

Grundregeln für die Analyse

1. Ausgangspunkt der Analyse sind klar formulierte (Wissens-)Ziele (vgl. Kapitel 3.3. Wissensmanagement). Die Analyse muss der WSK-Entwicklung dienen und nicht umgekehrt. Eine Informationsflut ist zu vermeiden.
2. Die Analyse sollte stufenweise ausgebaut und intensiviert werden. Im Vordergrund steht die Handlungsorientierung. Zentrale Akteure sind frühzeitig einzubinden.
3. Die Mischung verschiedener Analyseansätze und –methoden sowie Datenquellen bringt die besten Ergebnisse. Die Analyse reicht von der betrieblichen Ebene bis zur systemischen Betrachtung der WSK.
4. Es ist eine realistische Einschätzung notwendig, was in der Analyse erreicht werden kann und was nicht. Bspw. im Hinblick auf die Frage welche Daten im Bereich Ökonomie zur Verfügung stehen.
5. Der Fokus sollte auf den Bereichen liegen in denen die größten Potenziale für die Zusammenarbeit liegen (die Veränderungsmöglichkeiten) und gleichzeitig die Veränderungsbereitschaft hoch ist.

Die folgende Abbildung verdeutlicht den im letzten Punkt genannten Zusammenhang zwischen Veränderungsmöglichkeiten auf der einen und Veränderungsbereitschaft auf der anderen Seite. In diesem Beispiel ist das Veränderungspotenzial auf der Stufe der Produktion am höchsten einzuschätzen. Im Vergleich dazu bestehen zwar auf der Stufe der Verarbeitung genauso gute Veränderungsmöglichkeiten, aber die Veränderungsbereitschaft fällt wesentlich geringer aus. Die Modellregion „Lübecker Bucht“ hat dieses Analyseverfahren im Rahmen der Beantragung für die Phase 2 von Regionen Aktiv für zwei WSK angewandt („Tourismus“ und „Regionale Produkte“).³⁹

Abb.: Veränderungspotenzialanalyse



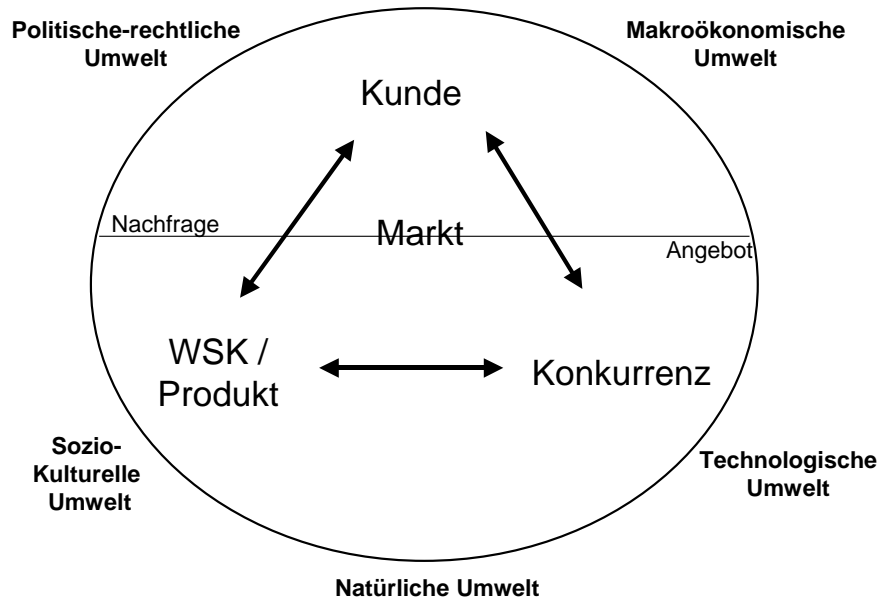
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Lübecker Bucht (2006)

39 Modellregion Lübecker Bucht (2006): Regionskonzept 2006 / 2007
http://www.nova-institut.de/ra-attach/16594/ReKo_Luebecker_Bucht.pdf

4.2.1. Marktanalyse

Ziel der Marktanalyse ist es, Wissen über die relevanten Märkte, also das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage für ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung, zu erhalten. Die Ergebnisse der Marktanalyse dienen der Entscheidungsvorbereitung sowohl im strategischen wie auch operativen Bereich⁴⁰.

Abb: Das Marktdreieck und das Umfeld



Quelle: eigene Darstellung

Ablauf der Marktanalyse – die „5 D`s“

Ausgangspunkt jeder Marktanalyse ist die Definition des Wissensbedarfs. So sind bspw. für die Auswahl der WSK (siehe Kapitel 4.1.) inhaltlich und qualitativ andere Informationen notwendig als für die spätere Ausgestaltung der Marketingstrategie. Kurz gesagt: Marktanalysen sind an die jeweilige Fragestellung anzupassen. Der idealtypische Ablauf einer Marktanalyse kann in die folgenden fünf Phasen unterteilt werden – die sogenannten „5 D`s“ der Marktanalyse.

1. Phase: **D**efinition
2. Phase: **D**esign
3. Phase: **D**atengewinnung
4. Phase: **D**atenanalyse
5. Phase: **D**okumentation

⁴⁰ Strategische Ebene: Ebene, auf der die Ziele festgelegt werden
Operative Ebene: Ebene der Umsetzung von Zielen in konkrete Leistungen. Ebene der Organisation der Ausführung.

Checkliste: Zentrale Fragen und Aspekte der Marktanalyse bei der WSK Auswahl

Gibt es einen Zielmarkt und wie ist er zu beschreiben?

Aspekte: Marktlage (Region/überregional); Größe, Wachstumsraten, Trends, Erfolgsfaktoren des Marktes, Marktzugangsbedingungen, Art des Marktes, Rendite.

Wer sind die Wettbewerber und wodurch zeichnen sie sich aus?

Aspekte: Relevanz der Wettbewerber (aktuell/Zukunft), Marktanteile, ihre Strategien, ihre Stärken / Schwächen, Kundeneinschätzung, zukünftige Ausrichtung, Produkte ...

Wer werden die Kunden sein und was wollen Sie?

Aspekte: Kundenmenge, Kundenprofil, Kaufmotive, Faktoren Kaufentscheidung, Kundengewinnung, Kundentreue, Kundennutzen, Kauforte, Kaufhäufigkeit

Welches Produkt soll verkauft werden und was ist das besondere daran?

Aspekte: Produktspezifika (Praxisnutzen, Ästhetik, Image, Kosten), Produktstärken und Schwächen, Alleinstellungsmerkmale, Produkterlöse,

Informationsquellen

Eine zuverlässige Informationsbeschaffung ist unerlässlich für eine Marktanalyse. Daher ist im Rahmen des Designs der Marktanalyse u.a. zu klären, wie die notwendigen Informationen (intern – extern) und welche Art von Daten (Primär- oder Sekundärdaten) beschafft werden können. Dabei ist zwischen den Kosten, dem Zeitaufwand und der Aussagekraft und Zuverlässigkeit der Marktanalyse abzuwägen.

Als Datenquellen für belastbare Entscheidung bieten sich bspw. die Wirtschaftsförderung, Handwerkskammer, erfahrene Unternehmen und die Auswertung von Sekundärinformationen bspw. über Markttrends an. Wenn es gelingt, das Wissen der an der WSK beteiligten Akteure (Unternehmen und Kunden) bspw. im Rahmen von Workshops, Fokusgruppen oder Interviews zu heben, ist dies zumeist eine effiziente und zugleich vertrauensbildende Maßnahme (vgl. Kapitel 3.3. Wissensmanagement).

Bedeutsame sekundärstatistische Informationsquellen sind neben Tageszeitungen und Wirtschaftsmagazinen:

- Studien von Marktforschungsunternehmen (z.B. [Gesellschaft für Konsumforschung](#));
- Amtliche Statistiken (z.B. [Statistisches Bundesamt](#));
- Veröffentlichung von Wirtschaftsforschungsinstituten und Hochschulen;
- Branchenberichte der Banken und Sparkassen;
- Veröffentlichungen von Wirtschaftsverbänden (z.B. [BDI](#), [BITKOM](#), [ZVEI](#));
- Auskunftsteien und Datenbanken (z.B. [GENIOS-Wirtschaftsdatenbank](#)).

Weiterführende Literatur / Links

- http://www.kfw-mittelstandsbank.de/DE_Home/Gruenderzentrum/Planungsphase/Marketing_%26_Vertrieb/Marktforschung/index.jsp
- Auf der Internetseite von LeBeN Eichsfeld finden Sie u.a. Leitfäden für die Bereiche Produktanalyse und Kundenanalyse <http://www.leben-eichsfeld.de/index.cfm?startid=526&cfid=1936795&cftoken=51947896>

4.2.2. WSK-Karten

oder: ein Bild sagt mehr als tausend Worte.

Ziel der WSK-Karte ist es, die teilweise komplizierten Zusammenhänge einer WSK bzw. RWP im Hinblick auf die Funktionen, die beteiligten Akteure und Beziehungen zu erfassen und zu verdichten. Die WSK-Karte ist ein zentrales Werkzeug der:

- **Analyse**, indem z.B. die Stufen, Akteure und Engpässe identifiziert werden,
- **Beteiligung**, indem die Erstellung unter Einbeziehung der Akteure erfolgt,
- **Planung**, indem z.B. die Interventionspunkte definiert werden,
- **Kommunikation**, indem z.B. die verfolgten Ziele dargestellt werden,
- **Bewertung**, indem z.B. die Zielerreichung überprüft wird,

und somit ein Schlüssel für die systematische Entwicklung von WSK. Dabei sind die WSK-Karten je nach dem verfolgten Zweck unterschiedlich auszugestalten.

Die Basis-WSK-Karte

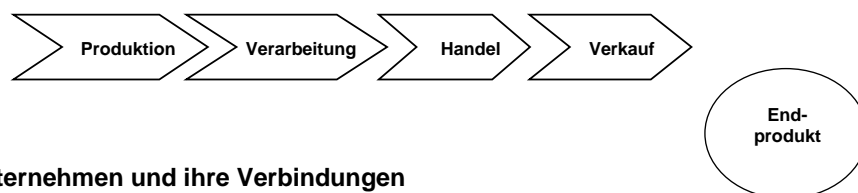
Wenngleich es nicht die eine WSK-Karte gibt, so lassen sich doch drei zentrale Elemente einer Basis-WSK-Karte definieren: 1) die Stufen bzw. Funktionen der Produkt bzw. Leistungserstellung; 2) die Unternehmen die diese Leistungen erbringen und 3) die vertikalen Verbindungen zwischen den Unternehmen. Diese Elemente einer Basis-WSK-Karte bilden die Grundlage bzw. den Ausgangspunkt für alle weiteren Karten.

Übersicht: Vier Schritte der Erstellung einer Basis-WSK-Karte

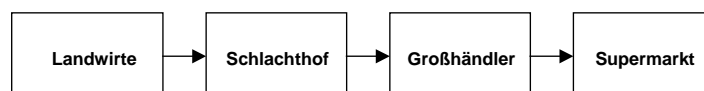
1. Identifizieren Sie das **Endprodukt** (bzw. Leistung) für den Kunden.
2. Identifizieren Sie vom Endprodukt ausgehend die verschiedenen Stufen des Produktionsprozesses bis zur ersten Stufe anhand der Frage: „Was passiert mit dem Produkt unmittelbar bevor es hierhin gelangte?“. Begrenzen Sie die Anzahl der Stufen durch Aggregation auf max. 7 – 8 Stufen.
3. Identifizieren Sie für alle Stufen die Unternehmen bzw. Unternehmensgruppen die die entsprechenden Funktionen erfüllen. Ordnen Sie die Unternehmen parallel zu den Stufen / Funktionen an. Unternehmen können auch Funktionen mehrerer Stufen wahrnehmen
4. Zeichnen Sie die vertikalen (bzw. **horizontalen**) **Verbindungen** zwischen den Unternehmen ein.

Abb.: Gestaltung einer Basis-WSK-Karte

Stufen der WSK



Unternehmen und ihre Verbindungen

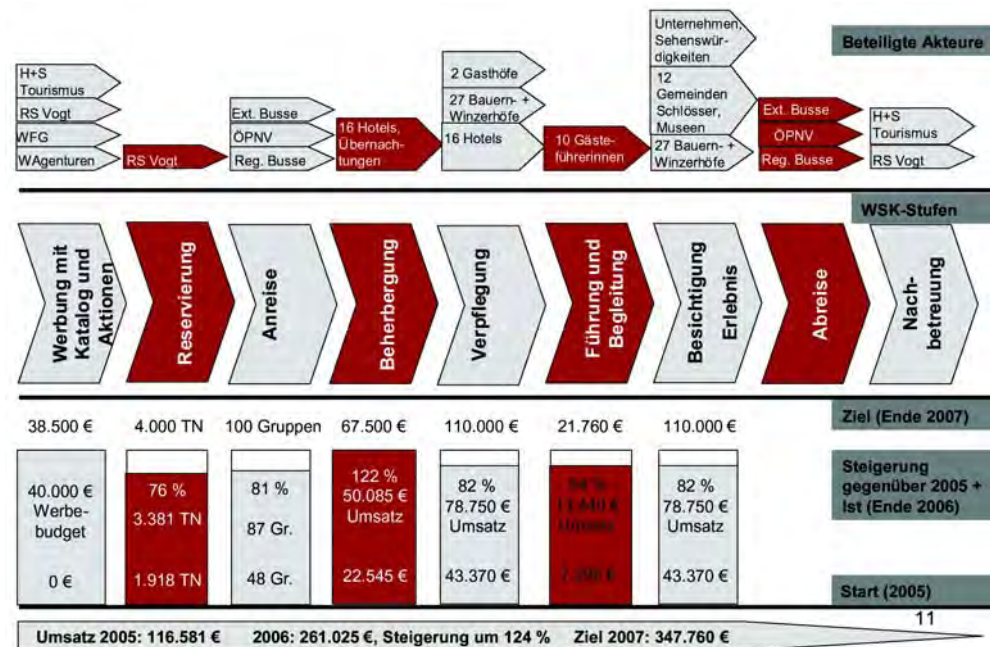


Vertiefte WSK-Karten

Die Basis-WSK-Karte verschafft einen ersten Überblick. Um die Entscheidungsfindung und Planung zu unterstützen, muss die Basis-WSK-Karte aber weiter vertieft werden, um bspw. Engpässe und Lösungsansätze zu identifizieren. Vertiefte Betrachtungen können u.a. in den folgenden Bereichen stattfinden:

- **Quantitativ:** z.B. Anzahl und Größe der Unternehmen, Arbeitsplätze
- **Ökonomie:** z.B. Umsatz, Wertschöpfung, Preise, Gewinn, Produktivität
- **Räumlich:** Was findet in der Region statt? Was außerhalb?
- **Governance:** Art und Weise der Koordination / Kooperation in der WSK
- **Umfeld:** z.B. Beratung, Finanzierung, Markttrends.

Abb.: Beispiel für eine vertiefte Karte: WSK Gruppenreisen, Hohenlohe



Quelle: Modellregion Hohenlohe (2007): Abschlusspräsentation 2007⁴¹

Generelle Regeln für WSK-Karten

Wenngleich es bislang keine standardisierte Darstellungsform für WSK gibt, so lassen sich doch einige Merkmale einer „guten“ Darstellung heraus arbeiten.

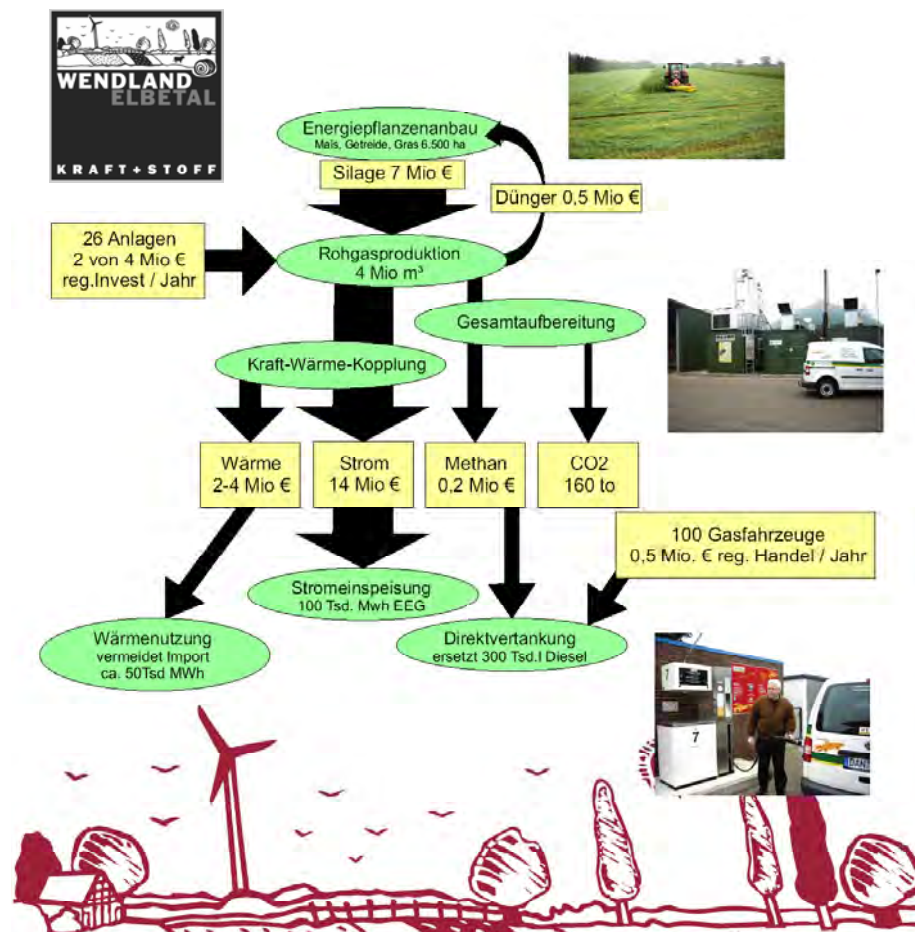
- **Klarer Fokus:** z.B. Engpässe der WSK; Wertschöpfung in der Region, Vision und Ziele der WSK-Entwicklung
- **Verständlichkeit und Übersichtlichkeit:** die WSK-Karte darf nicht mit Informationen überfrachtet werden und muss auf einer Seite darstellbar sein.
- **Gute Verteilbarkeit:** z.B. Internet, Papier, ppp

Bei der Entwicklung der WSK-Karten sollte aktionsorientierten und partizipativen Methoden wie z.B. Workshops, mit denen das Wissen der Akteure gehoben werden kann, wo immer möglich der Vorzug vor externen Studien gegeben werden.

41

http://www.nova-institut.de/ra-attach/20485/Prasentation_WSK-Hohenlohe-07.pdf

Abb.: Wertschöpfungskette Biogas



Quelle: Wedler (2007)⁴²

Weiterführende Literatur / Links:

- nova-Institut (2007): „[Graphische Darstellung von regionalen Wertschöpfungsketten /-partnerschaften und deren Einsatz in der Praxis am Beispiel Tourismus](#)“ Fallstudie der TWSKG Tourismus
- USAID Value Chain Training; Module III „Value Chain Analysis“; Session 1 www.microLINKS.org/vctraining
- GTZ (2007): „ValueLinks Manual“; Modul 2 „Analysing a Value Chain“; Task 2.1. Value Chain mapping; http://www.value-links.de/manual/pdf/module_02.pdf
- m4p: “Making Value Chains Work better for the poor. A toolbook for practitioners of Value Chain Analysis”, <http://www.markets4poor.org/?name=publication&op=viewDetailNews&id=964>
- ILO (2007): “Guide for Value Chain Analysis and Upgrading”; Modul 1: Project Set up; Modul 2: Value Chain Analysis; <http://www.value-chains.org/dyn/bds/docs/detail/545/6>

⁴² Posterpräsentation auf dem Seminar „Regionale Wertschöpfungspartnerschaften aufbauen und in die Entwicklungsstrategie integrieren“ am 27. – 28. Juni 2007 in Weimar; <http://www.nova-institut.de/modellregionen/nachricht.php?id=18759>

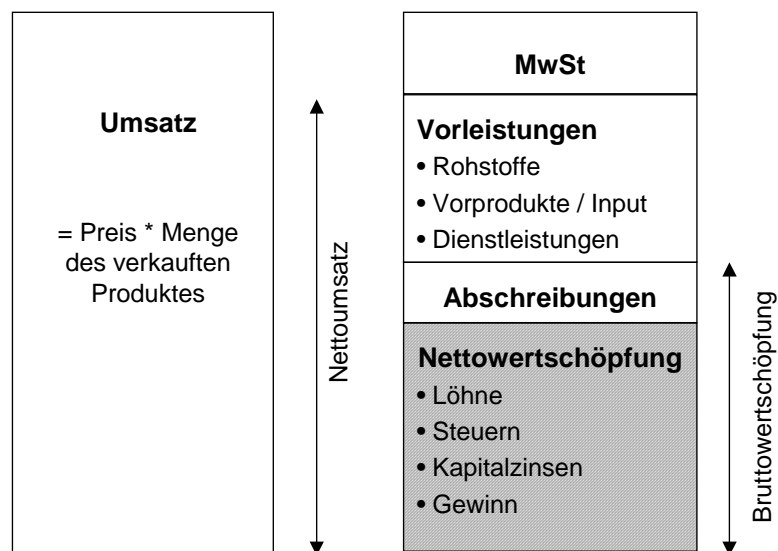
4.2.3. Berechnung regionaler Wertschöpfungseffekte

Mit Hilfe der Wertschöpfungsberechnung können die wirtschaftlichen Effekte einer RWP für die Region abgeschätzt, erfasst und dargestellt werden. Die regionalen Wertschöpfungseffekte haben sowohl für die Grundsatzentscheidung über die Anwendung der RWP-Methode, als auch für die Auswahl der WSK sowie die Planung, Begleitung und Bewertung der WSK-Entwicklung eine herausragende Bedeutung.

Was ist Wertschöpfung und wie wird Sie berechnet?

Als Wertschöpfung wird der Ertrag einer Wirtschaftseinheit nach Abzug aller Vorleistungen bezeichnet. Sie ist die am besten geeignete Größe, um die Leistungen eines Unternehmens, einer Branche, einer Region oder auch einer Nation zu messen. Die Wertschöpfung steht als Gewinn und Einkommen zur Verfügung und ist letztendlich für das Entstehen von Arbeitsplätzen ausschlaggebend. Dabei ist zwischen Netto- und Bruttowertschöpfung zu unterscheiden. Die Bruttowertschöpfung entspricht der Nettowertschöpfung plus dem Abschreibungsaufwand.

Abb: Wertschöpfungsberechnung



Wertschöpfung = Nettoumsatz - Vorleistung

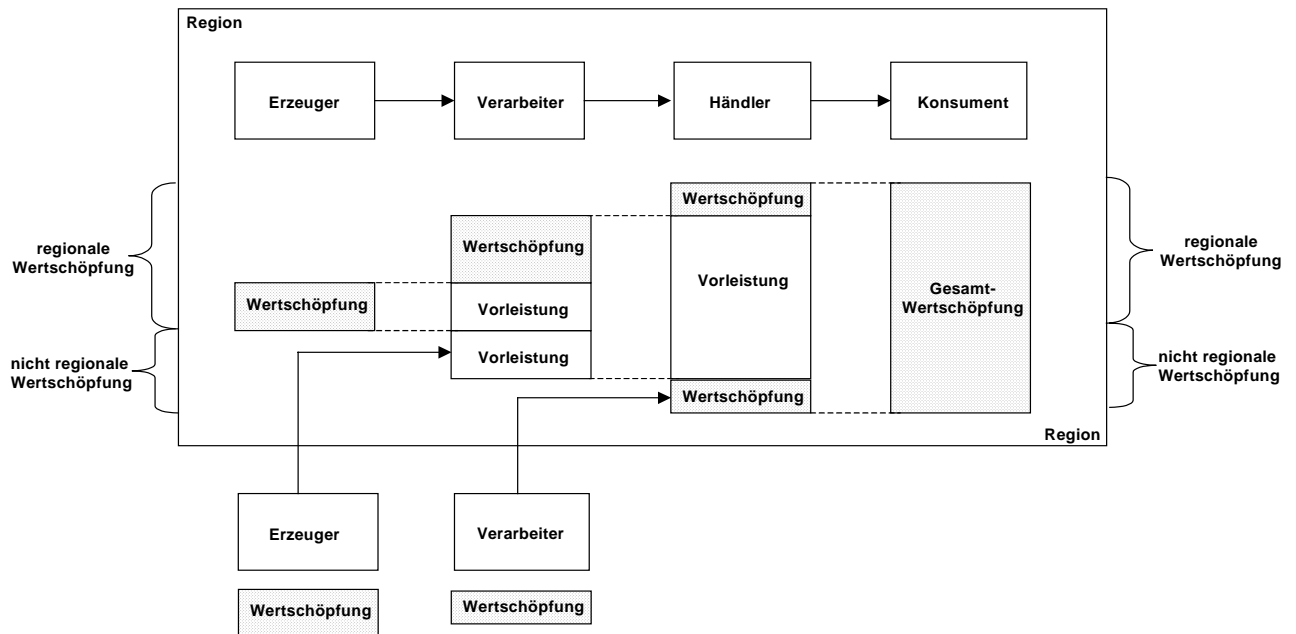
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hahne (2008)⁴³

⁴³ Hahne, Ulf (2008) "Die Bedeutung regionaler Wertschöpfungsketten für eine nachhaltige Regionalentwicklung", [Vortrag](#) auf dem Zukunftsforum Ländliche Entwicklung auf der IGW – [Begleitveranstaltung 5](#): „Erfahrungen und Herausforderungen beim Aufbau regionaler Wertschöpfungspartnerschaften“ am 22.01.2008 in Berlin

Regionale Wertschöpfungseffekte einer WSK

Das Prinzip der Wertschöpfungsrechnung kann, wie die folgende Abbildung verdeutlicht, auf die Berechnung der regionalen Wertschöpfungseffekte einer WSK angewandt werden. Die regionale Wertschöpfung ergibt sich dabei aus der Summe der Wertschöpfung der einzelnen Stufen bzw. Leistungen die in der Region erbracht werden.

Abb.: Regionale Wertschöpfungseffekte entlang der WSK



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an [GTZ \(2007\)](#)

In dem abgebildeten Beispiel befinden sich wesentlichen Akteure der WSK in der Region. Mit ca. zwei Dritteln entsteht auch der überwiegende Teil der Wertschöpfung in der Region und wird dort konsumiert. Die Erlöse fließen – entgegengesetzt zum dargestellten Produktweg - vom Konsumenten über den Händler an die Verarbeiter und die Erzeuger und stehen ebenfalls überwiegend in der Region zur Verfügung.

Berechnung regionaler Wertschöpfung am Beispiel Holz

Hahne und Gothe (2005)⁴⁴ haben 2005 regionale Wertschöpfungseffekte im Holzbereich untersucht. Die folgende Abbildung stellt die Wertschöpfungseffekte durch regionale Holzenergie dar.

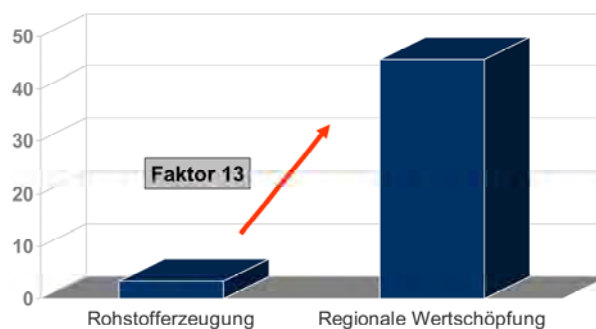
44 Gothe, Dorle und Hahne, Ulf (2005): „Regionale Wertschöpfung durch Holz-Cluster. Best-Practice-Beispiele regionaler Holzcluster aus den Bereichen Holzenergie, Holzhaus- und Holzmöbelbau“

Abb: Wertschöpfung durch regionale Holzenergie

Berechnung für ein Jahr	Umsatz	Regionale Wertschöpfung
<i>Produktionsstufen</i>		
Energiegewinnung – Energieunternehmen	150.000 Euro	
- Steuern	24.000 Euro	
- Abschreibungen	50.000 Euro	
- Rohstoffe, davon regional:	4.320 Euro	
- Dienstleistungen, davon regional:	10.150 Euro	
- Holz	8.750 Euro	
- Transport	8.750 Euro	
- Hacken	24.480 Euro	
- Ernte		13.300 Euro
Hacken – forstliche Dienstleistungsunternehmen	8.750 Euro	5.850 Euro
Transport – Landwirte	10.150 Euro	5.526 Euro
Ernte – Waldarbeiter	24.480 Euro	17.515 Euro
Holzerzeuger - Verschiedene	4.320 Euro	3.283 Euro
Regionale Wertschöpfung insgesamt		45.474 Euro

Quelle: Gothe (2007)⁴⁵

Wie die folgende Abbildung verdeutlicht erhöht sich die regionale Wertschöpfung durch die regionale Holzenergienutzung (45.474 €) gegenüber einem bloßen Rohholzverkauf (3.283 €) auf das 13-fache. Die erzielte regionale Wertschöpfung entspricht bei einem angenommenen Durchschnittsjahresverdienst (analog Industriebeschäftigten) von 28.800 Euro annähernd 1,5 Arbeitsplatzäquivalenten, die in der Region geschaffen werden.

Abb.: Regionale Wertschöpfung durch Energieholzverwendung

Quelle: Gothe (2007)

Neben dem Bereich regionale Holzenergie haben Hahne und Gothe auch noch die Bereiche regionaler Holzhausbau und regionale Möbelherstellung untersucht. Für den Bereich regionaler Holzhausbau berechneten sie gegenüber dem bloßen Rohholzverkauf eine auf das 9,7-fache; für den Bereich regionale Möbelherstellung um das 16-fache erhöhte regionale Wertschöpfung.

⁴⁵ Posterpräsentation „Regionale Wertschöpfung berechnen“ auf dem gemeinsamen Seminar der Deutschen Vernetzungsstelle LEADER+ und der Geschäftsstelle Regionen Aktiv "[Regionale Wertschöpfungspartnerschaften aufbauen und in die Entwicklungsstrategie integrieren](#)"; 27. - 28. Juni 2007 in Weimar

Woher kommen die Daten?

Die notwendige Datenbeschaffung zur Berechnung der regionalen Wertschöpfung ist nicht einfach. Die folgende Übersicht skizziert zwei grundsätzliche Möglichkeiten sowie deren Vor- und Nachteile. Natürlich können die beiden Ansätze auch ergänzend eingesetzt werden.

Abb.: Ansätze zur Wertschöpfungsberechnung

Ansatz	Vorteile	Nachteile
Top-Down Aufbereitung von statistischen Daten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Daten für einige Branchen einfach abrufbar (destatis, Tourismusbarometer etc.) ▪ Schneller Überblick ▪ Geringer Aufwand ▪ Ermittelbar welche Branchen stark sind in der Region 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oft zu verallgemeinert, trifft nicht die Situation vor Ort ▪ Keine Daten über Betriebe, Lieferbeziehungen / Netzwerke ▪ Kleinunternehmen kaum erfasst
Bottum-Up Betriebliche Datenabfrage entlang der WSK	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparenz über regionale Lieferstrukturen und die betrieblichen Verflechtungen ▪ Einsicht in die wirtschaftliche Situation der Betriebe ▪ Möglichkeit neue Partner und Ansätze für die regionale Netzwerkarbeit zu finden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeitaufwand / Kosten ▪ Hemmnisse der Betriebe, Daten offen zu legen (z.B. Gewinn) ▪ Datenschutz / Intimsphäre der Betriebe kann verletzt werden, v.a. gegenüber Regionalmanagern

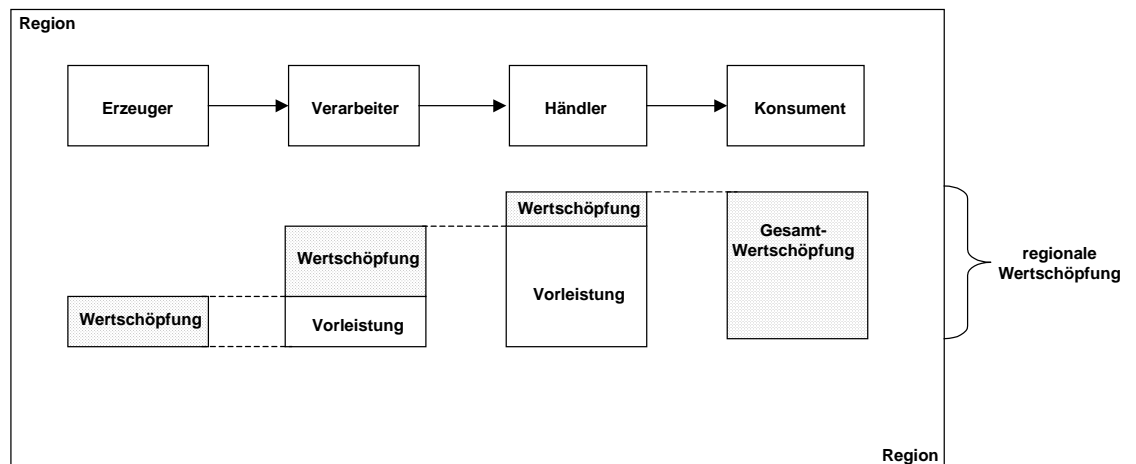
Quelle: Gothe (2006)⁴⁶

Wertschöpfungstypen aus Sicht der Region

Grundsätzlich lassen sich aus Sicht der Regionen die folgenden WSK-Typen im Hinblick auf die regionale Wertschöpfung unterscheiden:

- „**Regionale-WSK**“: alle Stufen liegen vollständig in der Region (siehe folgende Abbildung) >> hohe regionale Wertschöpfungseffekte

Abb.: Regionale Wertschöpfungskette



Quelle: eigene Darstellung

46 Posterpräsentation „Regionale Wertschöpfung berechnen“ auf dem gemeinsamen Seminar der Deutschen Vernetzungsstelle LEADER+ und der Geschäftsstelle Regionen Aktiv "[Regionale Wertschöpfungspartnerschaften aufbauen und in die Entwicklungsstrategie integrieren](#)"; 27. - 28. Juni 2007 in Weimar

- **„Export-WSK“**: der Konsum erfolgt außerhalb der Region, alle anderen Stufen finden in der Region statt >> hohe regionale Wertschöpfungseffekte
- **„Import-WSK“**: nur der Konsum erfolgt in der Region >> keine regionale Wertschöpfung, hoher Finanzabfluss aus der Region,
- **„Rohstoff-WSK“**: nur die Rohstoffe werden in der Region erzeugt, alle weiteren Stufen liegen außerhalb der Region >> geringe regionale Wertschöpfung
- **„Unterbrochene WSK“**: Rohstoffherzeugung und Konsum finden in der Region statt, aber entscheidende Verarbeitungsschritte nicht>> geringe regionale Wertschöpfung, ja nach Verhältnis hoher Finanzabfluss aus der Region

Hinweise für die Analyse der regionalen Wertschöpfung:

- Das konkrete methodische Vorgehen bei der Analyse der regionalen Wertschöpfungseffekte ist an den zu untersuchenden Sektor und die jeweilige Fragestellung anzupassen. Wertschöpfungsanalysen im Tourismus erfolgen auf einem anderen Weg als im Bereich Agrarwirtschaft.
- Eine Wertschöpfungsanalyse ist nur dann wirklich nutzbar und glaubwürdig wenn der Weg der Berechnung und die verwendeten Grundlagen transparent und nachvollziehbar beschrieben werden.
- Wertschöpfungsanalysen sollten von Experten oder erfahrenen Akteuren durchgeführt werden. Datenlücken können in der Regel durch Abschätzungen, cross-checking mit anderen Daten oder Interviews gefüllt werden, so dass eine ausreichende Grundlage für Entscheidungen entwickelt wird.
- Wertschöpfungsanalysen sind im allgemeinen nicht als Grundlage für einzelbetriebliche Entscheidungen geeignet. Hierzu sind betriebswirtschaftliche Daten notwendig.

Weitere Beispiele für regionale Wertschöpfungsberechnung

- Presserohstoff 2 (2004): [„Regionale Wertschöpfung entlang der Bündner Holzkette am Beispiel «Neubau Bahnhof Landquart»](#)⁴⁷
- FtM (2003): [„Die Wertschöpfung im Tourismus in der Ferienregion Eifel“](#)
- SMP und SAB (2003): [„Aktiv für unsere Region mit regionaler Milchverarbeitung“](#)
- Job, Hubert et al. (2003): [„Ökonomische Effekte von Großschutzgebieten“](#)
- Koch, Reinhard (2007): [„Das Modell Güssing. Ein Beispiel für eine nachhaltige Energieversorgung“](#)

Weitere methodische Hinweise und Links

- GTZ (2007): „ValueLinks Manual“; [Modul 2 „Analysing a Value Chain“](#)
- FAO (2005): [“Commodity Chain Analysis. Financial Analysis”](#)
- FIF (2008): [„Makroökonomische Aspekte von Freizeit und Tourismus. Wertschöpfungsberechnung“](#)
- Job, Hubert Job et al. (2006): [„Leitfaden zur Erfassung der regionalwirtschaftlichen Wirkungen des Tourismus in Großschutzgebieten“](#)

47 Weitere Informationen finden Sie auf der folgenden Internetseite [„Regionale Wertschöpfung Holzzentrum Landquart“](#) sowie dem ppp-Vortrag [„Grosses Wachstumspotenzial bei der Wertschöpfung der regionalen Holzkette“](#)

4.2.4 SWOT

Die SWOT⁴⁸ ist sowohl ein Instrument zur Situationsanalyse als auch zur strategischen Planung der RWP. Sie ist sehr flexibel in der Anwendung und kann für ein erstes Brainstorming ebenso genutzt werden wie als systematisches Planungsinstrument. Im Kern besteht eine SWOT aus den folgenden beiden Elementen.

1. Situationsanalyse

Im ersten Schritt gilt es, die internen Stärken und Schwächen der RWP sowie die externen Chancen und Risiken zu identifizieren. Dazu können je nach Untersuchungstiefe die in der folgenden Übersicht enthaltenen typischen Leitfragen als auch die dort genannten spezialisierten Analyseinstrumente genutzt werden.

Abb.: Analyse mittels SWOT

Interne Faktoren	Stärken (S)	Schwächen (W)
	in Bezug auf: Produkte, Preis, Vertrieb, Werbung, Marketing, Image, Management, Marktpositionierung etc.	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was können wir besonders gut? ▪ Was sind unsere Kernkompetenzen? ▪ Was können wir besser als die Konkurrenz? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was sind die zentralen Engpässe / Defizite? ▪ Wo sind wir schlechter als unsere Konkurrenten? ▪ Was behindert unsere Zusammenarbeit?
Analyseinstrumente: Produktanalyse, Preisanalyse, Vertriebsanalyse, Imageanalyse, etc.		
Externe Faktoren	Chancen (O)	Risiken (T)
	In Bezug auf: Markt, Kunden, Wettbewerb, Politik, Konjunktur, Technik etc.	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche neuen Kundenwünsche können wir erfüllen? ▪ Wo bieten sich in unserem Umfeld neue Chancen? ▪ Welche Chancen erwarten wir uns von der Entwicklung unserer Branche in den nächsten Jahren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wo liegen in unserem Umfeld Risiken? ▪ Mit welchen Risiken müssen wir rechnen, wenn wir an die Entwicklung unserer Branche in den nächsten Jahren denken?
Analyseinstrumente: Marktanalyse, Kundenanalyse, Wettbewerbsanalyse, Umfeldanalyse		

Quelle: eigene Darstellung

2. Strategiebildung

Auf die Analyse folgt die Strategiebildung. Hierzu werden die identifizierten Stärken und Schwächen mit den Chancen und Risiken in Verbindung gesetzt. Wie die folgende Abbildung zeigt ergeben sich hieraus vier strategische Ansatzpunkte:

1. (SO-Strategien): mit den eigenen Stärken der bestehende Chancen nutzen; z.B. mit einem bestehenden Produkt einen neuen Absatzmarkt erschließen;
2. (WO-Strategien): eigene Schwächen beseitigen, um bestehende Chancen zu nutzen; z.B. ein neues Produkt entwickeln, um Kundenanforderungen zu erfüllen;

⁴⁸ SWOT: Strengths (Stärken), Weakness (Schwächen), Opportunities (Chancen). Threats (Risiken)

3. (ST-Strategien): mit den eigenen Stärken bestehende Gefahren abwehren; z.B. durch Werbung für ein bestehendes Produkte einen neuen Wettbewerber zurückdrängen
4. (WT-Strategien): eigene Schwächen beseitigen, um drohende Gefahren bestehen zu können; z.B. Qualitätsmängel des eigenen Produkts beheben, um einen Wettbewerber zurückzudrängen.

Abb.: Strategiebildung mittels SWOT

SWOT		Interne	
		Stärken (S)	Schwächen (W)
		1. 2. 3. etc.	1. 2. 3. etc
Externe	Chancen (O) 1. 2. 3. etc.	SO-Strategien (Ausbauen): Stärken nutzen, um Chancen zu nutzen	WO-Strategien (Aufholen): Schwächen abbauen, um Chancen zu nutzen
	Risiken (T) 1. 2. 3. etc.	ST-Strategien (Absichern): Stärken nutzen, um Risiken vorzubeugen	WT-Strategien (Abbauen): Schwächen abbauen, um Risiken vorzubeugen

Hinweise zur Nutzung der SWOT

Aus einem großen Vorteil der SWOT – der hohen Flexibilität - resultieren auch einige Nachteile, die folgendermaßen vermieden werden können:

- Zu Beginn den SWOT-Rahmen definieren: Was ist das Ziel der SWOT? Worauf wird Sie angewendet? Wie umfassend ist die Bearbeitung?
- Beteiligung unterschiedlicher Akteure an der SWOT bzw. Nutzung vertiefender Analyseinstrumente zur Vermeidung von Subjektivität.
- Trennung zwischen den internen, beeinflussbaren Stärken und Schwächen sowie den externen, nicht beeinflussbaren Chancen und Risiken.
- Priorisierung der Ergebnisse der Analyse sowie der Strategiebildung.
- Festlegung der auf die SWOT folgende Schritte bzw. Aktivitäten wie z.B. Vertiefung., Umsetzung, Überprüfung der Fortschritte etc.

Weiterführende Literatur und Links

- http://www.hochleistungsorganisation.com/Tools/Prozess/SWOT_20080210.xls
- <http://de.wikipedia.org/wiki/SWOT-Analyse>
- Bauer-Wolf, Stefan et al (2008): „Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz. Handbuch für Regionalentwicklung“
- Weihrich, Heinz: „[The TOWS Matrix -A Tool for Situational Analysis](#)“
- Steiniger, Henny (2003): “[Die SWOT-Analyse](#)”

4.3. Checkliste „Erfolgreiche Unternehmensansprache“

Die folgenden drei Checklisten Vorbereitung, Umsetzung und Nachbereitung der Unternehmensansprache sind als Hilfestellung für Arbeitsschritt 4 „Einbindung Unternehmen“ gedacht.

Checkliste: Vorbereitung der Unternehmensansprache	
Die RP hat ihre Ziele für die Förderung der ausgewählten WSK klar formuliert.	
Ein erster Entwurf der WSK-Karte liegt vor (mit Stufen, Akteuren, Engpässen und Zielen).	
Die verfügbaren Informationen zur Situation der Branche wurden ausgewertet.	
Die zentralen, anzusprechenden (LEAD-) Unternehmen der WSK wurden identifiziert.	
Eine unternehmensorientierte Darstellung der RP und ihrer Erfolge ist vorhanden.	
Die RP hat definiert, was sie in eine RWP einbringen kann und will.	
Der mögliche Nutzen der WSK-Entwicklung für die Unternehmen wurde herausgearbeitet.	
Die Inhalte der Unternehmensansprache und die zu klärenden Punkte wurden definiert (z.B. Unternehmensprofil, bestehende Kooperationen, Verbesserungsbedarf, Veränderungsbereitschaft).	
Die Art der Unternehmensansprache wurde geklärt (intern / extern, Workshops, Interviews, schriftliche Befragung, Telefoninterviews, Mischung).	
Der Umfang der Unternehmensansprache wurde geklärt (z.B. Anzahl der Interviews).	
Die notwendigen Ressourcen für die Unternehmensansprache sind gesichert.	
Die RP hat ein klares Mandat für die Unternehmensansprache definiert.	

Checkliste: Umsetzung der Unternehmensansprache	
Persönliche Zugänge und bestehende Kontakte werden für die Ansprache genutzt.	
Die Ansprache erfolgt auf der Grundlage einer positiven Rollendefinition der RP im Sinne einer Win-win-Konstellation (kein Bittsteller, sondern Partner mit teildentischen Interessen etc.).	
Die Ansprache erfolgt durch geeignete Personen (positive Einstellung zur Kooperation, überzeugend, unternehmensorientierte Kommunikation).	
Die Ansprache wird „unternehmensorientiert“ durchgeführt (ergebnisbezogen, möglichst kurz, faktenreich etc.)	
Die Kernbotschaften werden in 5 Minuten kommuniziert.	
Die Unternehmensansprache folgt einem klaren zeitlichen und inhaltlichen Ablauf (z.B. Interviewleitfaden, Fragebogen, Ablaufplan).	
Die Ansprache erfolgt so, dass eine gute Ergebnissicherung möglich ist.	
Die Unternehmer werden sowohl inhaltlich als auch persönlich gewonnen.	

Checkliste: Nachbereitung der Unternehmensansprache	
Die Unternehmensansprache endet mit der Möglichkeit zu einem Feedback.	
Die Ergebnisse der Unternehmensansprache werden dokumentiert und ausgewertet.	
Die aus der Unternehmensansprache resultierenden Arbeitsaufträge werden abgearbeitet.	
Die zentralen (LEAD-) Unternehmen werden in die Kerngruppe eingebunden	
Es werden möglichst konkrete Vereinbarungen über die nächsten Schritte getroffen.	
Es werden nur solche Verabredungen getroffen, die zeitlich und inhaltlich eingehalten werden können.	

Weiterführende Literatur, Methoden und Links:

- PLS Ramboll (2003): „[In zehn Schritten zur Strategischen Partnerschaft. Ein Leitfaden](#)“; enthält praktische Hinweise zur Vorbereitung, Strukturierung, Durchführung, Dokumentation und Nachbereitung von Interviews mit Unternehmen
- Damm Diethelm (2001): „[Zehn Arbeitsschritte zur Unternehmenskooperation](#)“
- Gothe, Stefan (2007): „Identifizierung einer Wertschöpfungskette für eine zielgerichtete Regionalentwicklung und Ansprache geeigneter Unternehmen“ Fallstudie der TWSKG Agrar- und Esskultur.
- ILO (2007): Der englischsprachige Leitfaden „[Local Value Chain Development for decent work](#)“ enthält praktische Hinweise zur Ausrichtung verschiedener Arten von Gruppenveranstaltungen bei der Entwicklung regionaler Wertschöpfungsketten.

4.4. Entwicklung einer Vision

Eine Vision vermittelt ein erstrebenswertes „kondensiertes“ Bild der Zukunft und verdeutlicht, warum die Veränderung wünschenswert ist. Eine Vision hat damit drei wichtige Funktionen für die Entwicklung einer RWP. Erstens wird die generelle Richtung des Veränderungsprozesses deutlich. Zweitens motiviert die Vision die Beteiligten für die Veränderung. Drittens trägt die Vision dazu bei, die Aktivitäten der Beteiligten auf effiziente Art zu koordinieren. Die Übergänge zwischen Vision und Leitbild und damit zu den Werten und dem Zweck der RWP sind fließend.

Zitate Vision

„Eine Vision ist die langfristige Quelle der Energie für Veränderungsprozesse“

„Eine Vision muss in fünf oder weniger Minuten so kommuniziert werden können, dass sie sowohl Verstanden als auch Interesse hervorruft“

"Visionen ohne Taten werden zu Träumereien, Taten ohne Visionen zu Alpträumen."

Eine Vision ist erfolgreich, wenn sie allen bekannt ist?

"Die Vision ist ein konkretes Zukunftsbild, nahe genug, dass wir die Realisierbarkeit noch sehen können, aber schon fern genug, um die Begeisterung für eine neue Wirklichkeit zu erwecken."

Elemente / Phasen der Entwicklung einer Vision

Der Entwicklungsprozess einer Vision umfasst in der Regel die folgenden Elemente:

- **Auslöser / Entschluss:** Es gibt generell zwei zentrale Startimpulse für einen Visionsprozess: 1) neue Chancen und 2) Krisen bzw. Leidensdruck.
- **Planung:** Die eigentliche Visionsentwicklung muss sorgfältig geplant und die geeigneten Rahmenbedingungen geschaffen werden.
- **Erarbeitung:** Hier wird die eigentliche Vision entdeckt und basierend auf einem Rückblick in die Vergangenheit, den Entwicklungen im Umfeld sowie den eigenen Stärken und Schwächen sowie den zentralen Werten und Prinzipien entwickelt.
- **Implementation:** Die Vision wird kommuniziert, in konkretes Handeln umgesetzt und die erreichten Fortschritte werden überprüft.

Beispiele Vision

SOS Kinderdorf: *„Jedes Kind wächst in einer Familie auf – geliebt beachtet und behütet.“*

Barilla: *„Wir verbreiten den italienischen Ernährungsstil in der ganzen Welt“*

Wendland-Elbetal: *„100 % Versorgung aus regenerativen Energien“*

Planung und Organisation eines Visionsprozesses

Hierbei sind zwei zentrale Fragen zu klären: 1) wer soll an der Entwicklung der Vision beteiligt werden und 2) mit welchen Methoden soll die Entwicklung der Vision unterstützt werden? Zu beiden Fragen gibt es verschiedene Antworten

- **zu 1)** Eine Vision kann sowohl Top-Down im kleinen Führungskreis wie auch Bottom-up mit breiter Beteiligung entwickelt werden. Bei der Top-down Variante fällt der Aufwand für die eigentliche Visionsentwicklung geringer und dafür der Aufwand für die spätere Vermittlung und Kommunikation höher aus als bei der Bottom-up Variante. Mischformen sind ebenfalls möglich. Generell gilt, dass Menschen sich leichter mit einer Vision identifizieren, wenn sie diese selbst mitentwickelt haben.
- **zu 2)** Grundsätzlich kann zwischen eher kreativen und phantasieorientierten (analogen) Methoden und eher rationalen (kognitiven) Methoden unterschieden werden. Da eine Vision sowohl den Kopf als auch das Herz erreichen sollte, kann mit einer Mischung beider Formen gearbeitet werden. In jedem Fall muss ein Rahmen geschaffen werden, der die Entwicklung der Vision jenseits des Tagesgeschäftes ermöglicht.

Leitfragen für die Visionsentwicklung in einer RWP

Im Rahmen einer Visionsentwicklung sind die folgenden Fragen zu beantworten: Was wollen wir? Was nutzt es? Was können wir? Was beeinflusst uns? Was treibt uns an? Typische Fragen für die Visionsentwicklung in einer RWP lauten daher:

- Wie soll unsere RWP in 7 Jahren aussehen? Was ist das Idealbild?
- Was wollen wir gemeinsam erreichen bzw. schaffen?
- Worauf sind wir besonders stolz? Was sind unsere besten Eigenschaften, Fähigkeiten und Kernkompetenzen?
- Was ist unser wertvoller und unverwechselbarer Beitrag für die Region?
- Was sind unsere zentralen Werte? Was ist uns wirklich wichtig? Wie wollen wir zusammenarbeiten?

Übersicht: Methoden für die Visionsfindung

in Großgruppen	zur Ideenfindung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zukunftswerkstatt ▪ Zukunftskonferenz ▪ World Café ▪ Open Space ▪ Visionsworkshop ▪ Real Time Strategic Change 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brainstorming ▪ Brainwriting ▪ Walt-Disney Methode ▪ Mind-Mapping ▪ Appreciative Inquiry

Quelle: eigene Darstellung

Checkliste wirkungsvolle Vision: Unsere Vision der RWP ...

Vorstellbar	vermittelt ein lebendiges Bild, wie die Zukunft aussieht	
Erstrebenswert	berücksichtigt die langfristigen Interessen der Unternehmen, der Region sowie der Kunden	
Fokussiert	Ist deutlich genug, um bei der Entscheidungsfindung Hilfestellung zu leisten	
Durchführbar	umfasst realistische, erreichbare Ziele	
Einzigartig	grenzt sich deutlich vom Zukunftsbild der Wettbewerber ab	
Flexibel	Ist allgemein genug, um verschiedene Handlungsmöglichkeiten zuzulassen	
Kommunizierbar	Ist einfach zu verstehen und zu kommunizieren	
Begeisternd	motiviert alle Beteiligten, ist ambitioniert, inspirierend und ermöglicht eine emotionale Identifizierung	

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kotter (1996)⁴⁹

Weiterführende Literatur, Methoden und Links

- Methode „Strategische Vision“ in „[Systemische Instrumente für die Regionalentwicklung](#)“ ÖAR-Regionalberatung GmbH, Graz 2002
- Kapl, Gerhard: „Leitbildentwicklung – ein schöpferischer Prozess“; in: Auinger, Franz; Böhnisch, Wolf R.; Stummer, Harald (2005): „Unternehmensführung durch Werte“, Wiesbaden
- Simon, Hermann; von der Gathen, Andreas (2002): „Das große Handbuch der Strategieinstrumente. Alle Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung“
- Hagemann, Gisela (2003): „Methodenhandbuch Unternehmensentwicklung“
- Hinterhuber, Prof. Dr. Hans (2004): „Strategische Unternehmensführung. I Strategisches Denken“
- Stolzenberg, K; Heberle, K (2006): „Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter motivieren“; [Kapitel 1 Vision](#)
- Lernmodul Leitbildentwicklung: <http://www.ikopa.de/leitbildentwicklung.pdf>
- Methodenüberblick Ideenfindung: <http://de.wikipedia.org/wiki/Ideenfindung>

⁴⁹ Kotter, J.P. (1996): „Leading Change“; Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

4.5. Strategieentwicklung und –umsetzung

Als Strategie wird klassischerweise der Weg zur Erreichung der langfristigen Ziele bzw. der Vision bezeichnet. Damit bilden Strategien den Ausgangspunkt des Handelns. In Hinblick auf die Planbarkeit und die Rationalität von Strategien gibt es zwei dominante Strategieverständnisse (siehe folgenden Zitate). Zum einen wird eine Strategie als ein rational geplantes komplexes Bündel von Maßnahmen gesehen. Zum anderen wird eine Strategie als weniger rationales Grundmuster im Strom unternehmerischer Entscheidungen gesehen.

Zitate Strategieverständnis

„Bevor man einen Feldzug oder einen Krieg beginnt, gilt es einen Gesamtplan zu erarbeiten, mit dem Zweck herauszufinden, wie man von Anfang an handeln muss, um am Ende Erfolg zu haben.“ von Clausewitz

„Unsere Schlussfolgerung ist, dass Strategie auf zwei Beinen einhergeht - ein vorsätzliches und das andere emergent“ Mintzberg

Was ist das besondere an einer RWP-Strategie

Erstens stellt die Entscheidung für die Zusammenarbeit in der RWP für die beteiligten Akteure selbst eine bewusste strategische Wahl dar. Der zweite Aspekt ist aber noch entscheidender. Denn bei einer Strategie einer RWP handelt es sich um eine gemeinsame, kollektive Strategie unabhängiger Unternehmen bzw. Akteure. Dies bedeutet zum einen, dass die Entwicklung und Umsetzung der Strategie nur in einem kooperativen Prozess erfolgen und nicht wie in einem Einzelunternehmen hierarchisch durchgesetzt werden kann. Zum anderen muss gewährleistet werden, dass die gemeinsame RWP-Strategie sich nicht im Widerspruch zu den Einzelstrategien der Unternehmen bzw. der RP befindet.

Grundsätzliche Wertschöpfungsstrategien einer RWP

- Verlängerung der WSK in der Region durch den Ausbau weiterer Stufen in der Region
- Erhöhung der Effizienz der WSK und Senkung der Kosten durch kettenübergreifendes Management
- Verbesserung der Produktqualität
- Entwicklung neuartiger Produkte und von Spezialprodukten
- Einführung sozialer und umweltbezogener Standards
- Verbesserte Vermarktung (z.B. Dach- und Regionalmarken)
- Substitution von importierten Produkten

Worauf beziehen sich RWP-Strategien?

Wie die folgende Übersicht zeigt, können sich Strategien auf unterschiedliche Dimensionen beziehen. Bei einer RWP handelt es sich wie bereits oben beschrieben um eine kollektive Strategie.

Abb: Übersicht Strategiedimensionen

Dimension	Strategien	Dimension	Strategien
Ebene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kollektive Strategie ▪ Unternehmensstrategie ▪ Geschäftsbereichstrategie ▪ Funktionalstrategie 	Innovation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pionier-Strategie ▪ Folger-Strategie
Wettbewerb	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kostenführerschaft ▪ Differenzierungsstrategie ▪ Nischenstrategie 	Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Angriffsstrategie ▪ Verteidigungsstrategie
Unternehmensfunktion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschaffung, Produktion, Vertrieb ▪ Marketing ▪ Qualitätssicherung etc. 	Markteintritt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neuprodukteinführung ▪ Akquisition ▪ Kooperation
Produkt / Markt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marktdurchdringung ▪ Marktentwicklung ▪ Produktentwicklung ▪ Diversifikation 	Entwicklungsrichtung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wachstum ▪ Schrumpfung ▪ Stabilisierung

Aus Sicht der einzelnen Unternehmen sind durch die RWP in der Regel einzelne Geschäftsbereiche oder Unternehmensfunktionen und nicht die gesamte Unternehmensstrategie betroffen. Zumeist stehen die folgenden Fragen im Zentrum:

- In welchen Geschäftsfeldern will sich die RWP engagieren? >> Markt- und Wettbewerbsposition
- Wie soll der Wettbewerb bestritten werden, mit welchen Partnern? >> RWP-Gestaltung
- Was ist die langfristige Erfolgsbasis, welches sind die Kernkompetenzen? >> RWP-Potenziale und Ressourcen
- Welche Unternehmensfunktionen sollen durch die Kooperation gestärkt werden bzw. sind betroffen?

Wie können Strategien entwickelt werden?

Im Grunde können drei Wege bzw. Denkansätze unterschieden werden:

- **Systematische Ansätze** bestehen klassischerweise aus den Elementen: Zieldefinition > Analyse (intern / extern) > Identifikation strategischer Möglichkeiten > Festlegung der Strategie > Umsetzung Strategie > Bewertung / Begleitung
- **Inkrementelle Ansätze** bezweifeln, dass es sich bei der Strategieentwicklung in der Realität um einen systematischen, logischen und objektiven Prozess handelt. Vielmehr erfolgt die Strategieentwicklung eher in kleinen Schritten („muddling through“). Planungsaktivitäten reduzieren sich auf unregelmäßige und kurzfristige Aktionspläne.
- **Systematisch-inkrementelle** Ansätze verbinden Elemente der beiden o.g. Ansätze. Es wird anerkannt, dass die Planung einer Strategie niemals ausschließlich systematisch und logisch Top-down entwickelt werden kann sondern im Rahmen eines Gegenstromprinzips entwickelt wird.

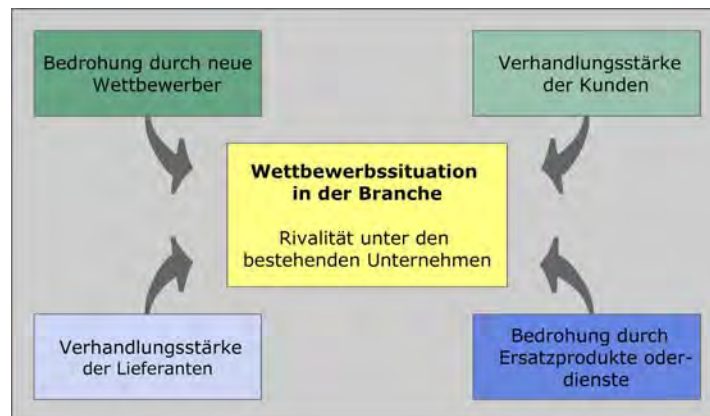
Instrumente für die Strategieentwicklung

Insbesondere zur Unterstützung systematischer Ansätze der Strategieentwicklung existiert eine Vielzahl von Instrumenten und Methoden für die

- **Analyse der internen Unternehmensressourcen:** z.B. Wertkettenanalyse, Stärken-Schwächen-Analyse, [Kernkompetenzanalyse](#), Lebenszyklusanalyse, [BCG-Analyse](#) (Boston Consulting Group).
- **Analyse der externen Marktkräfte:** z.B. Umweltanalyse, Zielgruppenanalyse, Konkurrenzanalyse, Substitutionsanalyse, Branchenstrukturanalyse
- **Strategische Positionierung:** [Wettbewerbsstrategien nach Porter](#) (siehe unten), [Marktfeldstrategien nach Ansoff](#), [Marktpositionierung nach Treacy und Wiersma](#)
- **Strategische Planung:** z.B. SWOT-Normstrategien (siehe Kapitel 4.2.4), Portfolio-Normstrategien, GAP-Analyse, Balanced Scorecard, Szenariotechnik

Auf der Internetseite http://www.12manage.com/i_s_de.html werden viele der oben genannten Instrumente kurz beschrieben.

Abb: Branchenstrukturanalyse – die 5 Wettbewerbskräfte



Quelle: www.4managers.de powered by ©ILTIS GmbH

Wettbewerbsstrategien nach Porter

Michael H. Porter entwickelte in den achtziger Jahren das oben dargestellte Schema, das die Wettbewerbskräfte einer Branche visualisiert. Je nach Branchenanalyse dieser fünf Kräfte soll eine von drei grundsätzlichen Wettbewerbsstrategien verfolgt werden. Wie die folgende Übersicht verdeutlicht handelt es sich dabei auch um Grundstrategien einer RWP.

Abb.: Wettbewerbsstrategien

Wettbewerbsstrategie nach Porter		Wettbewerbsstrategien einer RWP
Kostenführerschaft:	Erfolg wird über die günstigsten Kosten und niedrigen Preis angestrebt.	z.B. Verbesserung der Effizienz mittels kettenübergreifender Zusammenarbeit
Differenzierung	Ziel ist eine branchenweite Sonderstellung durch qualitative Abhebung und Markenimage	z.B. Verbesserung der Qualität durch ein kettenübergreifendes Qualitätsmanagement.
Konzentration / Fokussierung	Spezialisierung auf eine bestimmte Marktnische und dadurch Erlangung von Wettbewerbsvorteilen	z.B. Regionale Fokussierung und oder Qualitätsprodukte.

Quelle: eigene Darstellung

Marktstrategien einer RWP

In vielen RWP liegt der zentrale Fokus darauf, ein – aus Sicht der Kunden – „einzigartiges“ Produkt anzubieten. Im Hinblick auf derartige Alleinstellungsmerkmale lassen sich die folgenden möglichen – einander ergänzenden – strategischen Ausrichtungen einer RWP unterscheiden:

- **Regionalität („Aus der Region“):** Bezugspunkt einer RWP ist eine Region. Im Mittelpunkt steht das Besondere, die Stärken und das Image / die regionale Identität dieser Region. Diese Besonderheiten gilt es in Produkte und Dienstleistungen umzusetzen und authentisch, überzeugend und glaubwürdig zu vermarkten.
- **Nähe („Nähe schafft Vertrauen“):** RWP können sich durch Nähe zum Kunden, Überschaubarkeit und Transparenz auszeichnen. Dies schafft Vertrauen, ermöglicht eine enge Kommunikation und trägt so zur Kundenbindung bei.
- **Qualität („Klasse statt Masse“):** RWP können sich durch die Gewährleistung einer besonderen Qualität von Konkurrenten abheben. Qualität muss dabei sowohl an objektiven Kriterien überprüft und garantiert werden, kann aber auch subjektive Aspekte umfassen (z.B. Genuss). Der Sicherstellung der Qualität über die gesamte Wertschöpfungskette steht dabei im Mittelpunkt.
- **Solidarität („Für die Region“):** RWP kann es gelingen, die Verbundenheit der lokalen Bevölkerung, des Umlandes oder von Touristen mit einer Region als Marktvorteil zu mobilisieren und zu nutzen.
- **Originalität („Was ganz besonderes“):** RWP können sich auf besondere Produkte oder Herstellungsverfahren, bspw. auf der Grundlage regionaler Traditionen, spezialisieren, die ansonsten nicht angeboten werden.
- **Innovation („Neues durch Zusammenarbeit“):** Die Zusammenarbeit der Unternehmen und die Einbindung weiterer Akteure (Kunden, Wissenschaft / Forschung) kann Innovationen hervorbringen, die als Wettbewerbsvorteil genutzt werden können.

Checkliste für eine wirkungsvolle Strategie: Unsere Strategie der RWP

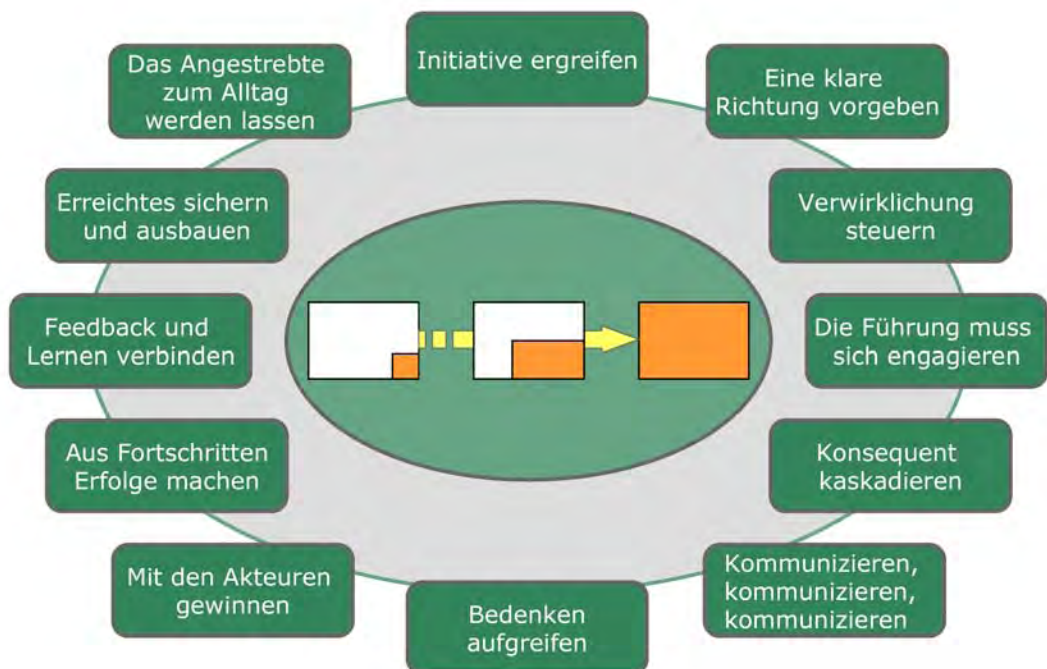
Relevanz	ist bedeutsam und nicht alltäglich und belanglos	
Konkretion	ist ausreichend konkret	
Handlungsorientiert	ist in Aktivitäten umsetzbar	
Verständlichkeit	ist einfach und in wenigen Worten zu erläutern	
Nutzenorientierung	zielt auf eine Verbesserung	
Abgrenzung	erleichtert die Abgrenzung zu Wettbewerbern	
Abdeckung	passt zu den Zielen und deckt den Zielraum ab	
Harmonie	steht nicht im Widerspruch zu den Strategien der beteiligten Unternehmen	
Position	ermöglicht eine deutlich wahrnehmbare Verbesserung der Wettbewerbsvorteile und der Position	

Quelle: <http://www.4managers.de/themen/strategie-baukasten/>

Wie setzt man Strategien um?

Die konkrete Umsetzung der gewählten Strategien – also der Schritt vom Wissen zum Handeln - gilt als besonders anspruchsvolle Aufgabe. Während die Strategieentwicklung innerhalb weniger Wochen zu leisten ist, kann der Prozess der Strategieumsetzung mehrere Jahre andauern. Je nach dem Grad der angestrebten Veränderung müssen betriebliche Abläufe verändert, organisatorische und personelle Voraussetzungen geschaffen und in konkrete Aktivitäten umgesetzt werden. Und vor allem: alle beteiligten Unternehmen und die jeweiligen Mitarbeiter müssen an einem Strang ziehen. Eine entscheidende Bedeutung kommt daher der kontinuierlichen Kommunikation, der Definition von Zwischenzielen und Meilensteinen und dem Feiern von Fortschritten zu, um den Prozess zu verstärken. Die folgenden Grafik verdeutlicht 12 Maximen der Strategieverwirklichung nach Anwander (2002).

Abb: Die Maximen der Strategieentwicklung

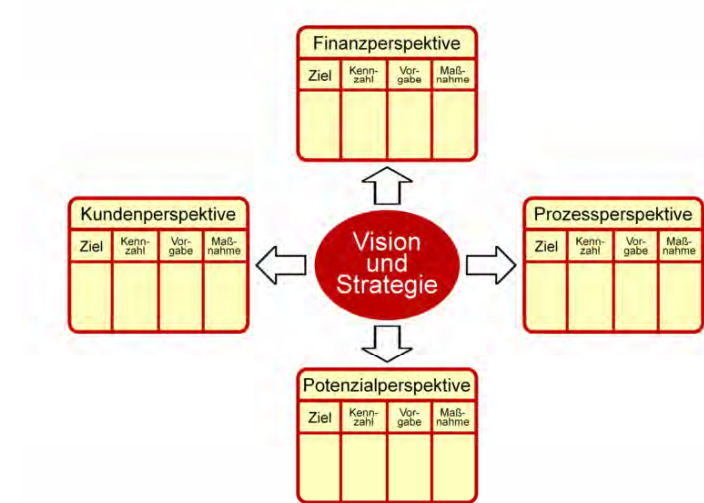


Quelle: www.4managers.de powered by ©ILTIS GmbH

Balanced Scorecard (BSC)

Die BSC ist ein Managementsystem, das der Umsetzung der Unternehmensstrategie mit Hilfe eines Kennzahlensystems dient. Die Leistung eines Unternehmens wird hierbei als Gleichgewicht (balance) zwischen der Finanzwirtschaft, den Kunden, der Geschäftsprozesse und der Mitarbeiter gesehen. Für jede Perspektive ermöglicht die BSC einen ganzheitlichen Ansatz der Unternehmenssteuerung. Das Instrument BSC kann auch auf eine RWP angewendet werden.

Abb: Grundform der Balanced Scorecard



Quelle: http://de.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard

Weiterführende Literatur, Methoden und Links:

- Methoden / Darstellungen auf www.4managers.de : [Branchenstrukturanalyse / Porter's Five Forces](#); [BCG Matrix / Portfolio-Analyse](#); [Kernkompetenzen](#); [Strategieverwirklichung](#); [Geschäftsfeldstrategie](#); [Wettbewerbsvorteil](#); [Strategiebaukasten](#)
- Mintzberg, Henry et. Al (2007) "Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements"
- Anwander, Armin (2002): Strategien erfolgreich verwirklichen: Wie aus Strategien echte Wettbewerbsvorteile werden. Springer Verlag
- GTZ (2007): „ValueLinks Manual“; Modul 3 "[Determining the Chain Upgrading Strategy](#)"
- Nolopp (2008): „Aufbau und Management der Marke Ostfriesland® über eine Balanced Scorecard“
- Methode „Value Net - Wertschöpfungsnetz“ in „[Systemische Instrumente für die Regionalentwicklung](#)“ ÖAR-Regionalberatung GmbH, Graz 2002

4.6. SMARTe Ziele

Mit Hilfe der SMART-Kriterien können präzise definierte, realistische, akzeptanzfähige und überprüfbare Ziele - oder anderes ausgedrückt, operationalisierte oder konkrete Ziele - formuliert werden. Operationalisierte Ziele beschreiben den konkreten Nutzen, den die Partner sich von der Zusammenarbeit versprechen. Sie sind ein zentrales Element der Planung, des Managements und der Erfolgskontrolle - also der Steuerung - einer RWP.

Zitate zu Zielen:

Wer nicht genau weiß, wohin er will, braucht sich nicht zu wundern, wenn er ganz woanders ankommt. Robert F. Mager

Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert, geht immer noch schneller als der, der ohne Ziel herumirrt. Gotthold Ephraim Lessing

Ein Schiff, das seinen Hafen nicht kennt, für das ist kein Wind günstig. Seneca

Nachdem wir das Ziel endgültig aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen. Mark Twain

Checkliste SMARTe Ziele

S	Spezifisch	Ist das Ziel präzise und eindeutig formuliert?	
M	Messbar	Ist entscheidbar, ob das Ziel erreicht worden ist (qualitativ / quantitativ)?	
A	Attraktiv	Ist das Ziel motivierend und anspruchsvoll sowie positiv formuliert?	
R	Realistisch	Ist das Ziel mit den vorhandenen Ressourcen (z.B. Zeit/ Geld) erreichbar?	
T	Terminiert	Ist ein Zeitpunkt angeben, zu dem das Ziel erreicht werden soll?	

Nicht-SMART: Verbesserung der Produktion;

SMARTes Ziel: Einführung eines WSK-übergreifenden Qualitätsmanagements bis zum 31.05.2009

Der Weg zu SMARTen Zielen und deren Nutzung

Wenn Partner zusammenarbeiten wollen, sollten sie sich zu Beginn genau (und nicht nur ungefähr) darüber im Klaren sein, „wohin sie gemeinsam marschieren wollen“. Das setzt voraus, dass jeder Partner (RP / Unternehmen) sich über die eigenen Ziele klar wird. Im zweiten Schritt sind die Ziele abzugleichen. Das muss nicht unbedingt bedeuten, dass die Ziele identisch sein müssen. Aber jeder Partner muss seine Ziele mit einbringen können und die Ziele des anderen kennen und akzeptieren. Die Diskussion der Ziele führt zur Verständigung und zum Aufbau von Vertrauen zwischen den Akteuren sowie zur Schaffung von Akzeptanz. Ziele sollten als Teil der Kooperationsvereinbarung unbedingt schriftlich fixiert, ausreichend kommuniziert und vor allem regelmäßig überprüft werden.

Anwendungsbereiche

Die Operationalisierung von Zielen ist in vielen Bereichen möglich und sinnvoll. Z.B. für die Bereiche Ökonomie (Umsatz, Wachstum, Beschäftigung, Wertschöpfung), Kunden (Kundennutzen, Kundenzufriedenheit, Kundenorientierung), Prozesse (Qualitätssicherung, Durchlaufzeiten), aber auch für die Zusammenarbeit in der RWP (vgl. Kapitel 4.7. Erfolgsfaktoren). Aber: Nicht alle Ziele müssen SMART oder operationalisiert sein. Insbesondere auf der Ebene der Vision, teilweise auch auf der Ebene der Strategie (vgl. Schritt 5: Planung der RWP-Entwicklung) haben auch nicht-operationalisierte Ziele eine wichtige Orientierungsfunktion.

Weitere links:

- <http://www.olev.de/xyz/ziele.htm>

4.7. Erfolgsfaktoren

Die Methode ermöglicht es, die Situation in einer RWP / WSK anhand der Ausprägung von 20 Erfolgsfaktoren zu reflektieren und zu bewerten. Die Methode kann u.a. für die Priorisierung von verschiedenen WSK oder die Planung notwendiger Veränderungen, insbesondere aber zur kontinuierlichen Begleitung und Steuerung der Entwicklung durch die Akteure selbst genutzt werden.

Übersicht: Erfolgsfaktoren einer RWP

Partnerschaft / Prozess	Markt / Inhalt
Gemeinsame Vision	Kundenorientierung
Promotor	Innovationsbereitschaft
Vertrauen / Respekt	Information
Klare, überprüfbare Ziele	TOP-Qualität der Produkte
Nutzen für alle Beteiligten	Effektive u. effiziente Logistik und Distribution
Frühe Erfolge	Kommunikation und Vermarktung
Lernfähigkeit / Evaluation	Abnehmergerechtes Preis-Leistungsverhältnis
Angemessene Beteiligung und starke Unterstützer	Abgrenzung der Region
Ressourcen / Engagement	Qualitätssicherung
Prozesskompetenz	Marketingkompetenz

Quelle: eigene Darstellung

Woher kommen die Erfolgsfaktoren?

Die Erfolgsfaktoren wurden im Rahmen von REGIONEN AKTIV entwickelt und vereinen Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitforschung (www.regionenaktiv.de), mit praktischen Erfahrungen der Regionen sowie einer Literaturlauswertung⁵⁰ vorhandener Sets an Erfolgsfaktoren u.a. in den Bereichen Unternehmensnetzwerke, Value Chains und Cluster.

Wie funktioniert die Methode?

Die Anwendung der Methode erfolgt in drei Schritten

Schritt 1 – Verstehen: Mit Hilfe eines Analysebogens⁵¹ werden die WSKs in den beiden Bereichen Netzwerk / Prozess und Markt / Inhalte entlang der Erfolgsfaktoren bewertet. Die Bewertung erfolgt auf einer Einschätzungsskala von 1 bis 5: 1 trifft nicht zu, 2 trifft weniger zu, 3 trifft teilweise zu, 4 trifft mehrheitlich zu, 5 trifft voll und ganz zu.

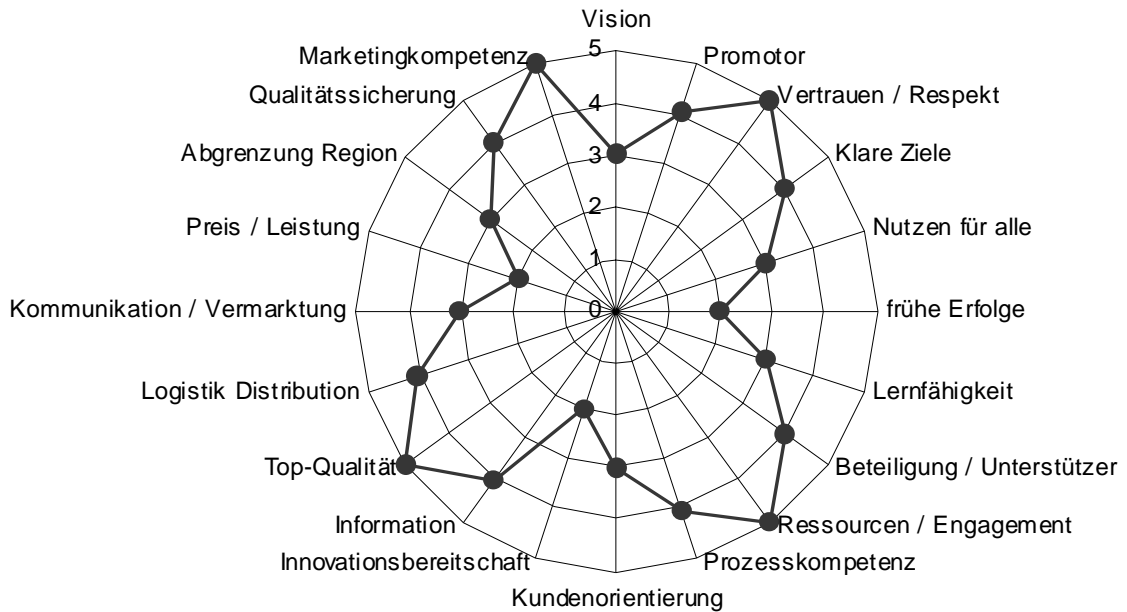
Um Stärken und Defizite bei der Erfolgsfaktoren oder Einschätzungsunterschiede zwischen den verschiedenen Akteuren in der RWP besser erkennen zu können, werden die Einschätzungen mit Hilfe einer Excel-Datei⁵² visualisiert. Auf der Grundlage der „Spinne“ können die Ursachen für mögliche Probleme besser verstanden und Schritte geplant werden, diese zu lösen.

50 Bundesgeschäftsstelle Regionen Aktiv (2006): „[Erfolgsfaktoren Wertschöpfungsketten](#)“ ppp „Erstes Treffen des Bundes WSK Netzes am 11. September 2006 in Fulda“

51 Bundesgeschäftsstelle Regionen Aktiv (2006): „[Analyse von regionalen WSK anhand von Erfolgsfaktoren](#)“

52 Bundesgeschäftsstelle Regionen Aktiv (2006): „[Excel Auswertungshilfe Erfolgsfaktoren WSK](#)“

Abb.: RWP-Erfolgsfaktoren Netzdiagramm



1=trifft nicht zu; 2=trifft weniger zu; 3=trifft teilweise zu; 4=trifft mehrheitlich zu; 5=trifft voll und ganz zu

Quelle: eigene Darstellung

Schritt 2 – Vom Verstehen zum Verändern: Nach der Analyse der Situation erfolgt die Planung der Veränderung. Dazu sind unter anderem die folgenden Fragen zu beantworten: Was kann getan werden, um die Situation zu verbessern? Wer kann es tun? Bis wann soll es getan werden?

Wenn beispielsweise der Faktor „frühe Erfolge“ zu schwach ausgeprägt ist, geht es darum, auch erste Teilerfolge zu erzielen und gezielt zu kommunizieren. Setzen Sie sich dies als Ziel. Überlegen Sie Maßnahmen und Schritte hierfür und woran Sie die Zielerreichung überprüfen wollen. Erarbeiten Sie einen Zeitplan und legen Sie fest, wer verantwortlich ist. Überlegen Sie welche Erfolge jetzt schon in der RWP erzielt wurden und mit welchen Methoden der Öffentlichkeitsarbeit Sie dies vermarkten können. So mit einer Pressemitteilung, einem gemeinsamen Pressetermin mit dem Landrat, der Präsentation bei einer Veranstaltung in der Sparkasse, einer Regionalmesse oder in einem Internet-Newsletter. Oder muss das Projektmanagement verbessert werden, um schneller kommunizierbare (Teil-) Erfolge zu erzielen?

Schritt 3 – Veränderung verstehen – Verstehen verändern: Für eine nachhaltige Verbesserung und Weiterentwicklung ist es wichtig, einen kontinuierlichen Lernprozess in Gang zu setzen. Überprüfen Sie also im Kreise der RWP, ob sich die Situation innerhalb des festgelegten Zeitraumes verbessert hat. Diese Überprüfung in Form eines Soll/Ist Vergleichs, gelingt am besten, wenn die vereinbarten Schritte und Ziele klar definiert wurden (vgl. Kapitel 4.6. SMARTe Ziele >> Checkliste). Erkennen Sie, was sich durch Ihr Handeln verändert hat, ob Sie die Situation richtig eingeschätzt haben und was Sie künftig noch tun müssen.

Wie viel Zeit benötigt man?

Eine zügige Analyse der Situation anhand des Fragebogens dauert nicht länger als eine Stunde. Das reicht für einen ersten Überblick. Für die Planung der Veränderungen sollten Sie auch ca. eine Stunde Zeit einkalkulieren. Falls Sie die Methode in einer Gruppe anwenden, benötigen sie für die Analyse, Auswertung, Diskussion und Arbeitsplanung ca. einen halben Tag.

Wann entfaltet die Methodik ihre volle Wirkung?

Wenngleich die Anwendung der Methodik im „stillen Kämmerlein“ sehr wirksam sein kann, so entfaltet Sie ihr volles Potenzial vor allem dann, wenn die Analyse, Bewertung und Diskussion der Ergebnisse sowie die Planung der konkreten Schritte und Ziele sowie die Überprüfung der Zielerreichung gemeinsam mit den Akteuren der RWP erfolgt. Bedarfsweise kann zur Moderation oder Beratung dieses Prozesses externe Unterstützung hinzugezogen werden.

Weitere Hinweise und Links:

- [Analysebogen RWP Erfolgsfaktoren](#)
- [Vorlage Netzdiagramm RWP Erfolgsfaktoren](#)

- Agri Chain Competence Center; Monteny, Arjan (2006): „[Entwicklung und Management von Wertschöpfungsketten](#)“
- Borchardt, Dr. Andreas (2007): „[Erfolgsfaktoren von KMU-Netzwerken](#)“
- Gooch, Martin (2005): „[Drivers, Benefits and Critical Success Factors of Developing Closely-Aligned Agri-Food Value Chains](#)“
- Iking, Dr. Bernhard (2004): „[Erfolgreiche Netzwerkarbeit. Vorbedingungen und Erfolgsfaktoren.](#)“
- Endres, Prof. Dr. Egon (2008): „[Kritische Erfolgsfaktoren in Netzwerken](#)“
- MERCER und TUM (Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre) (2005): „[Management von Unternehmensnetzwerken in der Automobilindustrie](#)“

5. Erfolgsgeschichten regionale Wertschöpfungspartnerschaften

Die REGIONEN AKTIV Reihe "Erfolgsgeschichten regionale Wertschöpfungspartnerschaft" demonstriert Ihnen in der Praxis, wie die erfolgreiche Entwicklung regionaler Wertschöpfungspartnerschaften in den Modellregionen aussieht. Im Folgenden finden Sie einen Überblick über die bislang erschienen sieben Erfolgsgeschichten. Mit Hilfe des Links am Ende der Kurzbeschreibung gelangen Sie direkt zu den jeweiligen Erfolgsgeschichten.



I. Vom Acker in den Tank: Biogas als Pkw-Kraftstoff (Wendland-Elbetal)

Im niedersächsischen Jameln tanken Fahrzeuge mit Erdgasantrieb an Deutschlands erster Biogas- Tankstelle „Wendländer Biogas“. Der Kraftstoff wird aus Rohstoffen regionaler Bauern gewonnen. In kurzer Zeit ist der Absatz auf enorme 7.000 Kilogramm im Monat angestiegen. Der Erfolg entlang der Wertschöpfungskette resultiert aus der Zusammenarbeit der Raiffeisen Warengenossenschaft eG Jameln, regionalen Landwirten, vor Ort ansässigen Autohäusern und dem Verein REGION AKTIV Wendland-Elbetal. [>> weiter](#)



II. Regionalmarke EIFEL: Qualität vom Stall bis an die Theke (Eifel)

In der Mittelgebirgsregion Eifel haben die regionalen Interessengruppen gemeinsam eine Dachmarke für regionale Produkte und touristische Angebote geschaffen. Unter dem Signet werden heute 200 verschiedene Qualitätsprodukte angeboten. Rund 80 bäuerliche und handwerkliche Unternehmen sowie mehr als 100 Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe profitieren von den funktionierenden Wertschöpfungsketten. [>> weiter](#)



III. Mit der Postkutsche durch sächsische Landschaft und Geschichte (Sächsische Schweiz / Weißeritzkreis)

Die Region Sächsische Schweiz – Weißeritzkreis hat ihr Kulturerbe wieder belebt und bietet Besuchern Fahrten mit historischen Postkutschen sowie ein Bündel von Erlebnisangeboten. Rund 25 Betriebe aus Tourismus, Landwirtschaft und Gewerbe profitieren von dem Wertschöpfungsnetz. Circa 1.200 Besucher werden 2007 die Landerlebnisse mit historischem Hintergrund genossen haben. [>> weiter](#)



IV. Bio-Milchprodukte aus der regionalen Molkerei: kurze Wege, hohe Qualität (Saarland)

Im saarländischen Bliesgau haben fünf Landwirte ihre Idee von der eigenen Molkerei realisiert. Mit Biomilch und Bio-Milchprodukten aus der Region treffen sie die Wünsche der Verbraucher und sichern Milchbauern, die mit ihrer extensiven Weidewirtschaft für eine attraktive Landschaft sorgen, die Existenz. Durch eine professionelle Entwicklung der Wertschöpfungskette, verzeichnet der kleine Verarbeitungsbetrieb erstaunliche Zuwachsraten. [>> weiter](#)

V. Biosphärenreservat Schorfheide-Chorin: Qualitätsprodukte im Einklang mit der Natur (Barnim-Uckermark)



In der brandenburgischen Region Barnim- Uckermark erzeugen, verarbeiten und vermarkten 91 ländliche Unternehmen ihre Produkte unter einer regionalen Marke. Durch professionelle Logistik- und Vermarktungsstrukturen verzeichnet das Netzwerk einen steigenden Absatz und sorgt damit für Wertschöpfung und Beschäftigung auf dem Land. >> [weiter](#)

VI. Vom Acker bis zum Bäcker Qualität, intakte Landschaft und kurze Wege (Schwäbische Alb)



Auf der Schwäbischen Alb haben 33 Bauern, eine Mühle und neun Bäckereien eine regionale Wertschöpfungskette und Regionalmarke für Mehl und Backwaren realisiert. Unter dem Signet ALBKORN bieten sie Verbrauchern Produkte, die sich durch hohe Qualität, umweltverträgliche Produktion und besonders guten Geschmack auszeichnen. Partnerschaftliche Zusammenarbeit und professionelle Öffentlichkeitsarbeit haben die Initiative zu einem Erfolg werden lassen. >> [weiter](#)

VII. Strom aus regionalem Holz: Klimaschutz und Beschäftigung im Eichsfeld



Im walddreichen, thüringischen Eichsfeld versorgen neun kleine und mittelständische Unternehmen ein neues Biomassekraftwerk mit Holz. Die Betriebe bewirtschaften dazu Flächen mit Gehölzen aus eigener Vermehrung, pflegen Wald und Landschaft und erzeugen Holzhackschnitzel. Die Perspektiven für Arbeit und Wertschöpfung in der Region sind günstig: bislang stammt erst rund ein Viertel des Rohstoffs aus der Region. >> [weiter](#)

VIII. Ländliche Gruppenreisen: Genuss und Wertschöpfung in Hohenlohe



Im württembergischen Hohenlohe können Reisegruppen Landleben und kulturelles Erbe auf individuell zusammengestellten Fahrten genießen. Ein Netzwerk aus 61 Betrieben hat sich zusammengeschlossen. Fast 5000 Besucher haben 2007 die Touren gebucht, durch die Unternehmen wurden in der Region zehn neue Stellen geschaffen. >> [weiter](#)

6. Weiterführende Leitfäden, Internetseiten, Veranstaltungen und Vorträge

Leitfäden / Handbücher

- Agriculture and Food Council of Alberta (2002): "Value Chain Handbook. New strategies to create more rewarding positions in the marketplace." Alberta, Canada
- Agriculture and Food Council of Alberta (2004): "Value Chain Guidebook. A process for value chain development." Alberta, Canada. Im Internet unter: <http://www.nova-institut.de/ra-attach/16606/vcguide.pdf>
- Bauer-Wolf, Stefan et al (2008): „Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz. Handbuch für Regionalentwicklung.“ Springer Wien New York
- Bayrisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (2003) „Handbuch. Erfolgreiches Regionalmanagement“
http://www.stmwivt.bayern.de/pdf/landesentwicklung/Handbuch_Regionalmanagement.pdf
- Bearing Point (2003): „Leitfaden zur Bildung von Kooperationen im Rahmen von Infrastrukturprojekten“
<http://www.umsicht.fhg.de/geschaeftsfelder/geschaeftsfeld/downloads/1182162411.pdf>
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2004): „Kompetenz mobilisieren – Ein Leitfaden für Initiatoren und Manager von Kompetenznetzen“. Bonn und Berlin. Im Internet unter: www.kompetenznetze.de;
<http://www.kompetenznetze.de/Redaktion/Zentralredaktion/Bestellungen/medien/Leitfaden-Kompetenznetze-managen-pdf,property=pdf.pdf>
- Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (2005): „Ländliche Entwicklung aktiv gestalten. Leitfaden zur integrierten ländlichen Entwicklung“. Bonn. Im Internet unter: http://www.bmelv.de/cln_045/nn_752874/SharedDocs/downloads/08-LaendlicheRaume/LaendlicheEntwicklung/LeitfadenIntegrierteLaendlicheEntwicklung.templateId=raw,property=publicationFile.pdf/LeitfadenIntegrierteLaendlicheEntwicklung.pdf
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2003): „Gemeinsam stärker. Kooperationen planen und durchführen. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen.“ Berlin. Im Internet unter: <http://www.gruenderblatt.de/pdf/kooperationen.pdf?PHPSESSID=13c8d911d45536af3cef7e4dcbf803a6>
- CIAT (2004): Increasing the Competitiveness of Market chains for smallholder producers. A field Guide".
- Damm Diethelm (2001): „[Zehn Arbeitsschritte zur Unternehmenskooperation](#)“
- FAO (2007): „[Guidelines for rapid appraisal of agrifood chain performance in developing countries](#)“
- FIAS (2007): „Moving towards competitiveness. A value chain approach“
[http://www.ifc.org/ifcext/fias.nsf/AttachmentsByTitle/MovingTowardCompetitiveness/\\$FILE/Value+Chain+Manual.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/fias.nsf/AttachmentsByTitle/MovingTowardCompetitiveness/$FILE/Value+Chain+Manual.pdf)
- Killich, Stephan und Luczak Holger: "Aufbau erfolgreicher Unternehmenskooperationen. Ein Leitfaden für mittelständische Automobilzulieferer" http://www.iaw.rwth-aachen.de/download/publikationen/leitfaden_parko.pdf

- ILO (2007): „[Local Value Chain Development for decent work](#). An operational guide. Combining Local Economic Development (LED) with Value Chain Development (VCD) to strengthen competitiveness and integration of SMEs into markets“
- ILO (2006): „Guide for Value Chain Analysis and Upgrading“; <http://www.value-chains.org/dyn/bds/docs/detail/545/6>
- Ecotec (2004): A practical guide to cluster development. Im Internet unter: <http://www.dti.gov.uk/files/file14008.pdf>
- GTZ (2007) „ValueLinks Manual. The Methodology of Value Chain Promotion.“ Hrsg. Andreas Springer-Heinze, <http://www.value-links.de/manual/>
- Kanatschnig, Dr. Dietmar; Schmutz, Petra (2000): „Leitfaden Selbstevaluation. 20 Arbeitsschritte zur Optimierung der Projektarbeit“ http://www.nachhaltigkeit.at/bibliothek/pdf/leitfaden_selbstevaluation.pdf
- Kaplinsky, R and Morris, M (2000): „A Handbook for value chain research“. Im Internet unter: <http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/VchNov01.pdf>
- KTBL (2005): „Kooperationen gründen und erfolgreich führen“ Darmstadt
m4p: „Making Value Chains Work better for the poor. A toolbox for practitioners of Value Chain Analysis“
<http://www.markets4poor.org/?name=publication&op=viewDetailNews&id=964>
- ÖAR-Regionalberatung GmbH (2006): „Handbuch für zwischenbetrieblich Kooperationen und Netzwerke“. Im Internet unter: http://www.oeaar.at/media/downloads/NW_Buch_2006_10_14.pdf
- PLS Ramboll (2003): „[In zehn Schritten zur Strategischen Partnerschaft. Ein Leitfaden](#)“
- Roekel, Dr. Jan van: „Building Agri Supply Chains: Issues and Guidelines A Guide to Developing Agricultural Markets and Agro-enterprises.“ Im Internet unter: <http://www.agrichaincompetence.org/pdf/acc0395.pdf>
- Schöne, Prof. Roland (2000): „Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen. Ein Leitfaden.“ Chemnitz. Im Internet unter: <http://www.tu-chemnitz.de/phil/ebbw/veroeffentlichungen/leitfaden.pdf>
- Stenum (1999): „Netzwerke und Kooperationen. Ein Informations- und Arbeitsheft für UnternehmerInnen“ <http://www.ökoprofit.net/download/netzwerke.pdf>
- Stichting Agro Keten Kennis (2003): „Projectmanagement von ketenprojecten. Praktische aanwijzingen.“ Hertogenbosch. Im Internet unter: <http://www.akk.nl/pdf/akk7619.pdf>
- Wildemann, Prof. Dr. (2004) „Supply Chain Management. Leitfaden für unternehmensübergreifendes Wertschöpfungsmanagement“
- Wirtschaftskammer Oberösterreich (2007): „Netzwerk-Handbuch. Wettbewerbsvorteile durch Kooperationen“ <http://www.netzwerkland.at/pdf/Netzwerkandbuch.pdf>

Internetseiten

- <http://www.actionforenterprise.org>
AFE hat eine eigene Methodik zur Umsetzung des Value Chain Ansatzes entwickelt. Der Schwerpunkt liegt auf der Förderung marktorientierter Lösungsansätze und der Förderung wettbewerbsfähiger KMUs.
- <http://www.agfoodcouncil.com/initiatives/value-chains.aspx>
Webseite der Alberta Value Chain Initiative
- <http://www.artm-friends.at/am/km/km-d/km-index-d.html>
Überblick zum Wissensmanagement
- www.fao.org/easypol
Trainingsmaterial zum Thema Wertschöpfungsketten (Commodity Chains).
- <http://www.handwerkplus.de>
Das Kooperations-Netzwerk NRW Handwerkplus gibt Anregungen und liefert konkrete Hilfestellung für Kooperationen im Handwerk.
- <http://www.hwplus.de>
HandwerkPLUS war ein Projekt der Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks (LGH) und unterstützte Kooperationen im Handwerk. Die Internetseite stellt die Ergebnisse der Arbeit dar und liefert Grundlagenwissen über Kooperationen im Handwerk und gibt Praxiseinblicke, Anregungen und nennt Ansprechpartner.
- <http://www.ids.ac.uk/globalvaluechains>
Internetseite der Global Value Chain Initiative der Duke Universität
- <http://www.kompetenznetze.de>
Kompetenznetze Deutschland ist eine Initiative vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) und präsentiert Kooperationsverbünde in Deutschland und dient als attraktive Recherchequelle und Kommunikationsplattform für Informations- und Kooperationsuchende.
- <http://www.kompetenzzentrumnetzwerkmanagement.de>
Ziel des Kompetenzzentrums Netzwerkmanagement ist es, Unternehmen, Institutionen und öffentliche Einrichtungen beim Aufbau von Netzwerken durch kompetentes Netzwerkmanagement zu unterstützen und entsprechende Beratungsleistungen anzubieten.
- <http://www.kooperationsnetze.brandenburg.de>
Netzwerke-Datenbank der Region Berlin-Brandenburg
- <http://www.kooperationspreis.de>
Kooperationspreis der Agrar- und Ernährungswirtschaft 2007.
- <http://www.kooperationsserver.de>
Kooperation im Handwerk
- <http://www.kooperationswissen.de>
Die Internetseite ist Bestandteil eines Transferprojektes des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) mit dem Arbeitstitel "Unternehmensverbund des Jahres"
- <http://www.microLINKS.org/vctraining>
Englische Internetseite von USAID mit fünf Modulen zum Training und zur Qualifikation im Bereich Value Chains.

- <http://www.modellregionen.de>
Internetseite des Modell- und Demonstrationsvorhabens „Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft“
- <http://www.netzwerk-kompetenz.de>
Virtuelles Netzwerkkompendium, in dem Theorie und Praxis der Zusammenarbeit in Netzwerken dargestellt wird. Basiert auf den Ergebnissen der wissenschaftliche Begleitforschung regionaler Netzwerke.
- <http://www.netzwerkland.at>
Informationsangebot der Wirtschaftskammer Oberösterreich zum Thema Netzwerke.
- <http://www.q-porkchains.org>
Internetseite des EU-Forschungsprojektes zum Thema „Wertschöpfungskette Qualitätsschweinefleisch“
- <http://www.sccd.sk.ca/valuechains>
Internetseite der Saskatchewan Agri-Food Value Chain Initiative
- <http://www.sdc-valuechains.ch>
Internetseite für den Erfahrungsaustausch über Value Chains in der ländlichen Entwicklung (Fokus auf Entwicklungshilfe)
- <http://uf.ilb.uni-bonn.de/foodnetcenter/index.html>
International Center for Food Chain and Network Research (FoodNetCenter Bonn) an der Rheinischen Friedrich Wilhelms-Universität Bonn
- <http://www.unserland.info>
Internetseite des Netzwerkes UNSER LAND rund um München.
- <http://www.unternehmen-region.de>
Die BMBF-Innovationsinitiative neue Länder
- <http://www.value-chains.org>
Inter-agency website for the exchange of information on value chains, linkages and service markets
- <http://www.value-links.de>
Englischsprachige Internetseite der internationalen Konferenz „Value Chains for broad based development“ vom 30. – 31. Mai 2007 in Berlin
- <http://www.value-links.de/manual/index.html>
Umfangreiches online-Handbuch zur Förderung von Wertschöpfungsketten: “ValueLinks Manual. The Methodology of Value Chain Promotion.”

Veranstaltungen und Vorträge

Im Folgenden finden Sie Hinweise auf zentrale Veranstaltungen und Workshops zum Thema „Regionale Wertschöpfungspartnerschaften“ die innerhalb von Regionen Aktiv sowie in Kooperation mit anderen Partnern durchgeführt wurden. Die Vorträge und Dokumentationen der Veranstaltungen sind online zugänglich. Die Veranstaltungshinweise sind chronologisch sortiert und zeichnen somit auch den Entwicklungsprozesse der RWP-Methode innerhalb von Regionen Aktiv nach.

„[Wertschöpfungspartnerschaften in der Regionalentwicklung - Kooperationsaufbau, Organisationsstrukturen und Management](#)“. Workshop der Deutschen Vernetzungsstelle Ländliche Räume, 9. - 10. April 2008 in Gotha

„[Erfahrungen und Herausforderungen beim Aufbau regionaler Wertschöpfungspartnerschaften](#)“, Workshop Nr. 5 des Landes Brandenburg auf dem Zukunftsforum Ländliche Entwicklung des BMELV, 22. – 23. Januar 2008 in Berlin

„[Regionale Wertschöpfungspartnerschaften aufbauen und in die Entwicklungsstrategie integrieren](#)“ Gemeinsames Seminar der Deutschen Vernetzungsstelle Ländliche Räume und REGIONEN AKTIV, 27. – 28. Juni 2007 in Weimar

„[Management von Wertschöpfungsketten als Tätigkeitsfeld eines Regionalmanagements](#)“. Regionen Aktiv Vernetzungsseminar vom 19. bis 20. März 2007 in Kassel

„[Bundeszentrales WSK-Berater/innen-Treffen](#)“ Regionen Aktiv Workshop vom 11. bis 12. September 2006 in Fulda

„[REGIONEN AKTIV - Von Phase I zu Phase II: Förderung von Wertschöpfungsketten und regionsübergreifender Zusammenarbeit](#)“ Regionen Aktiv Fach- und Vernetzungsseminars vom 12.-14. Juni 2006 im Weserland

„[Regionen Aktiv Fach- und Vernetzungsseminar](#)“ vom 9.-10. Februar 2006 in Fulda

„[Fortführung REGIONEN AKTIV In 2006/2007](#)“ Regionen Aktiv Fach- und Vernetzungsseminar in Bad Schandau vom 16.-18. November 2005

„[Weiterentwicklung und Fortführung REGIONEN AKTIV](#)“ Regionen Aktiv Fach- und Vernetzungsseminar vom 7.-8. September 2005 in Fulda

Fallstudien REGIONEN AKTIV

Gothe, Stefan et al. (2007): „[Identifizierung einer Wertschöpfungskette für eine zielgerichtete Regionalentwicklung und Ansprache geeigneter Unternehmen](#)“ Fallstudie der TWSKG Agrar- und Esskultur

Tischer, Martin; Wedler, Michael (2007): „[Interventionsansätze für das Management von regionalen Wertschöpfungsketten bzw. Wertschöpfungspartnerschaften am Beispiel der Bioenergien](#)“ Fallstudie der TWSKG Bioenergie

Nolopp (2008): „[Aufbau und Management der Marke Ostfriesland® über eine Balanced Scorecard](#)“ Fallstudie der TWSKG Tourismus

nova-Institut (2007): „[Graphische Darstellung von regionalen Wertschöpfungsketten /-partnerschaften und deren Einsatz in der Praxis am Beispiel Tourismus](#)“ Fallstudie der TWSKG Tourismus