

Fallstudie der TWSKG Agrar- und Esskultur

Identifizierung einer Wertschöpfungskette für eine zielgerichtete Regionalentwicklung und Ansprache geeigneter Unternehmen

erstellt von Stefan Gothe, M.A.

in Zusammenarbeit mit

Dr. Ralf Eisenbeiß

Dipl. oec., Ing. Fritz Franke



kommunare

Institut für die Nachhaltige Regional- &
Organisationsentwicklung
Dorle & Stefan Gothe GbR
Sebastianstr. 24
53115 Bonn
Tel.: 0228/9212352
Fax: 0228/9212375
email: stefan.gothe@kommunare.de
web: www.kommunare.de

Einführung

Mit Beginn der zweiten Phase des *Modellvorhabens REGIONEN AKTIV – Land gestaltet Zukunft* wurde von den Regionen gefordert, eine bestimmte Wertschöpfungskette (WSK) in den Mittelpunkt der Regionalentwicklungsarbeit zu stellen. Die beiden Regionalpartnerschaften aus Barnim-Uckermark und der Lübecker Bucht erkannten in dem WSK-Ansatz ein Hilfsmittel zur zielorientierten Programmplanung, welcher eine hohe Effizienz in Zeit- und Mitteleinsatz der Phase 2 gewährleisten sollte. Gleichzeitig war es eine Gelegenheit, die Dichte und Tragfähigkeit der regionalen Akteursnetze zu überprüfen und Lücken aufzudecken.

Dabei setzte die Modellregion Barnim-Uckermark auf die Fortsetzung und den Ausbau der in Phase 1 von Regionen Aktiv aufgebauten Strukturen sowie die Weiterarbeit an dem Thema Regionalvermarktung, auf welches die Region sich frühzeitig fokussiert hatte.

In der Modellregion Lübecker Bucht einigten sich Akteure darauf, die beiden Handlungsfelder „Regionale Produkte“ und „Sanfter Tourismus“ auf ihre Eignung als Kernthema zu überprüfen. Dazu sollten die beiden entsprechenden Wertschöpfungsketten (WSK) analysiert werden.

Den beiden Ansätzen der Modellregionen Lübecker Bucht und Barnim-Uckermark ist gemein, dass die systematische Einbeziehung der Unternehmen und Akteure auf allen Ebenen der in Frage kommenden Wertschöpfungsketten ein probates Mittel der Partizipation darstellt.

Ebenso war die Einbindung externer Beratungsbüros ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Identifikation und Umsetzung der WSK.

Fotos auf Deckblatt:

Fotos 1 und 2 sind aus der Modellregion Lübecker Bucht

Fotos 3 und 4 sind aus der Region Barnim-Uckermark

Praktischer und theoretischer Kontext des Themas

Die klein- und mittelständischen Betriebe in den ländlichen Regionen sind eher Einzelkämpfer. Sie planen, produzieren, vertreiben und vermarkten ihre Produkte mit einem Fokus auf ihren Betrieb und den internen Betriebsabläufen. Um Konkurrenzfähig zu sein, können sie die Zusammenarbeit optimieren, denn die Zusammenarbeit der Betriebe in regionalen Wertschöpfungsketten bietet einerseits eine Chance zur Optimierung der betrieblichen Produktions- bzw. Geschäftsprozesse (betriebliche Wertschöpfung) z. B. kann in einem Betrieb pilothaft eine neue Technik eingeführt werden und die anderen profitieren von den Erfahrungen. Andererseits kann die regionale Wertschöpfungskette durch gemeinsame Planung, Produktion, Vertrieb, Vermarktung sowie Produktentwicklung optimiert werden. Dazu können u.a. gemeinsame Trainings oder Schulung dienen. Des Weiteren können Synergien durch den informellen Austausch über Trends in der Nachfrage, neue Entwicklungen in Produktion, neue Gesetzgebungen oder besondere Kundenwünsche genutzt werden.

Dabei ist es wichtig einen Rahmen zu schaffen, in dem sich Betriebsleiter im Prozess und bei den Arbeitstreffen wohl fühlen. Dies ist leichter zu erreichen, wenn politische Meinungsmacher, bei denen sie sich profilieren müssen oder sogar das Gesicht verlieren können, nicht dabei sind. Des Weiteren sollte eine Vertrauensbasis vereinbart werden, dass vertrauliche Informationen nicht über den Kreis hinausgehen. Die Betriebe müssen zudem selbst das Bedürfnis haben (oder durch einen informellen Prozess entwickeln), etwas zu verändern und die Bereitschaft haben, gemeinsam mit anderen zu arbeiten. Das Schaffen einer Vertrauensbasis und eines positiven Gesprächsklimas ist dabei eine wichtige Grundlage.

Die Zusammenarbeit und der Austausch bietet den Betrieben Möglichkeiten, die ein einzelner Betrieb alleine nicht hat.

Vertrauensbasis und positives Gesprächsklima schaffen.

Ansatz der Modellregion Lübecker Bucht

Nach einer intensiven Diskussion über die Verschlankung des Prozesses im Rahmen der Mitgliederversammlung und verschiedener vorausgegangener Vorstandssitzungen, einigten sich die Akteure darauf, die beiden Handlungsfelder „Regionale Produkte“ und „Sanfter Tourismus“ auf ihre Eignung als Kernthema zu überprüfen. Dazu sollten die beiden entsprechenden Wertschöpfungsketten (WSK) analysiert werden. Das Regionalmanagement wurde beauftragt, dies zusammen mit einem externen Beratungsbüro durchzuführen. Hierzu wurde ein Büro ausgesucht, welches die Unternehmenslandschaft der Region bereits kennt und über einen guten Zugang zu verschiedenen Wirtschaftskreisen verfügt.

Der methodische Ansatz setzte sich aus verschiedenen Schritten zusammen, die nachfolgend dargestellt werden. Dabei wurden die beiden WSK jeweils parallel betrachtet. Zunächst wurde die jeweilige WSK mit verschiedenen Ebenen skizziert, die auf dem Weg vom landwirtschaftlichen Erzeuger bis hin zum Endkunden durchlaufen werden. Redundanzen wurden vermieden. Gleichzeitig wurde darauf geachtet, die einzelnen Ebenen klar zu formulieren und funktionale Trennungen einzuführen. Dass einzelne Betriebe gleichzeitig auf mehreren Ebenen auftreten würden, war absehbar und störte den Ansatz nicht.

Schritt 1. Darstellung der WSK

In einem zweiten Schritt wurden mittels Umfeldanalyse für jede Ebene einer WSK jeweils mindestens drei Unternehmen identifiziert, die bei der Analyse mit betrachtet werden sollten. Dabei beschränkte man sich nicht auf die bisherigen Akteure, sondern bezog ganz bewusst auch neue Akteure mit ein, die teilweise auch aus dem bisherigen Akteursfeld herausstachen (z.B. Großunternehmen der Lebensmittelindustrie). Im Rahmen der Umfeldanalyse wurden auch Firmen, Institutionen und Behörden identifiziert, die ebenfalls in die Untersuchungen einbezogen werden sollten, um einen externen Blick als Kontrollfunktion einzubauen. Hier sind beispielsweise die IHK, eine Handelsgesellschaft sowie politische Vertreter anzuführen.

Schritt 2. Umfeldanalyse der Unternehmen

Im dritten Schritt wurden dann von Regionalmanagement und Unternehmensberater gemeinsam die Kernfragen für eine telefonische Befragung (mit vorhergehender Aussendung des Fragebogens) definiert, die sich aus der WSK-Betrachtung und insbesondere aus der Zielsetzung ergaben, Fördermittel schnell und effizient in Schlüsselprojekten einzusetzen. Dabei stand die Einschätzung des Unternehmers zu Veränderungsmöglichkeiten und Veränderungsbereitschaft im Mittelpunkt des Interesses. Jeder Befragte sollte die WSK-Ebene/n einschätzen, der/denen er zugeordnet wurde. Daneben wurden allgemeine Fragen zur Einschätzung der Modellregion gestellt, wie etwa den persönlichen Unterstützungsbedarf oder die Vorteile bzw. Risiken die in der Aktivität der Regionalpartnerschaft gesehen werden.

Schritt 3. telefonische Befragung durch regionale Unternehmensberatung

Die erste **Zielsetzung** für die Befragung durch telefonische Interviews war die Erfassung der Verbesserungsmöglichkeiten bzw. Optimierungspotenziale. Die zweite Zielsetzung für die Befragung war die Einschätzung nach der jeweiligen Veränderungsbereitschaft, um nicht nur das Potenzial zu erkennen, sondern auch herauszufinden, in welchen Bereichen eher Chancen bestehen, auch Verbesserungen herbeiführen zu können. Es sollten Tendenzen und Ansätze für Verbesserungsmaßnahmen und Projektkonkretisierungen ermittelt werden. So wurde eine Zielgröße von 30 bis 40 Interviews festgelegt.

Die **Stichprobengröße** von ca. 30 - 40 Befragten ist nicht wissenschaftlich repräsentativ, aber durch den Vorzug des persönlichen telefonischen Interviews standen Qualität und Intensität – und nicht Quantität – im Vordergrund der Befragung. Neben dem Ziel der Bewertung der einzelnen Leistungskriterien innerhalb der beiden Wertschöpfungsketten, wurde diese Befragung dazu genutzt, neue Akteure für zukünftige Kooperationen zu finden und bestehende Akteure weiter zu binden, um insgesamt zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Region Aktiv Lübecker Bucht beizutragen.

Der **Fragebogen** war gegliedert in drei Bereiche. Der erste Bereich war die Erfassung der Kontakt- und Adressdaten des Interviewpartners sowie deren bisherige Aktivitäten und Netzwerkverbindungen. Der zweite Bereich beinhaltete offene Fragen zur Einschätzung der Modellregion Lübecker Bucht. Der dritte Bereich des Fragebogens beinhaltete eine Bewertung der beiden Wertschöpfungsketten zu 15 Leistungskriterien (siehe Kasten).

Als **Antwort bzw. Bewertung** für die Verbesserungsmöglichkeiten / Optimierungspotenzial und die jeweilige Veränderungsbereitschaft wurden 4 Antwortmöglichkeiten zur Auswahl vorgegeben. Die gerade Anzahl von Antwortmöglichkeiten gewährleistete die Angabe einer Tendenz bei Unentschlossenheit (1 = sehr hoch, 2 = hoch, 3 = wenig, 4 = kein und nzb = nicht zu benennen).

Die Befragung sollte weiterhin Anhaltspunkte und Aussagemöglichkeiten hinsichtlich der Beteiligungsanalyse, der Marktanalyse und der SWOT-Analyse ergeben.

Vierter methodischer Schritt war die Auswertung der Befragung. Diese erfolgte in 2 Schritten. Zuerst erfolgte die Analyse der offenen Fragen, danach wurden die Einzelbewertungen bezüglich der Verbesserungsmöglichkeiten /

Leistungskriterien

1. Produktangebot
2. Produktqualität
3. Preisbildung
4. Absatzwege
5. Werbung
6. Verkaufsaktivitäten
7. Kundenzufriedenheit
8. Beschaffung/Einkauf
9. Produktion/Herstellung
10. Logistik/Distribution/Versand
11. Personal/Kapazitäten
12. Mitteleinsatz/Aufwand
13. Management
14. Organisation
15. Information

Optimierungspotenziale und Veränderungsbereitschaft ausgewertet.

Um die besten Ansatzpunkte für das Regionskonzept und die zukünftigen Verbesserungsmaßnahmen in den einzelnen Prozessstufen und damit der gesamten Wertschöpfungskette zu ermitteln, wurden die Verbesserungsmöglichkeiten / Optimierungspotenziale und die Veränderungsbereitschaft der einzelnen Leistungskriterien pro Leistungsbereich berechnet. Bei der Berechnung der Durchschnittswerte wurde das Skalenniveau (1 - 4) zugrunde gelegt. Aus den berechneten Werten wurde für jeden Leistungsbereich eine Rangfolge für die einzelnen Kriterien aus den Durchschnittswerten gebildet. Mit Hilfe dieses

Schritt 4. Analyse der Befragungsergebnisse und Identifikation der Verbesserungsmöglichkeiten und Optimierungspotenziale sowie der Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken

Rankings ließen sich Tendenzen bezüglich der Optimierungspotenziale und der Veränderungsbereitschaft in den jeweiligen Prozessstufen und in der gesamten Wertschöpfungskette erkennen.

Um die aussichtsreichsten Verbesserungspunkte bestimmen zu können, wurden die einzelnen Optimierungspotenzialwerte den Veränderungsbereitschaften in einem Diagramm gegenüber gestellt. Die Gegenüberstellung von Optimierungspotenzial und Veränderungsbereitschaft wurde sowohl für jede einzelne Prozessstufe der beiden Wertschöpfungsketten als auch für die beiden Wertschöpfungsketten vorgenommen.

Aus diesem direkten Vergleich konnten Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken deutlich gemacht werden. Danach wurden die Ergebnisse differenziert in einem Aktionsportfolio dargestellt, das die Optimierungspotenziale mit der jeweiligen Veränderungsbereitschaft in Beziehung setzt. Aus diesem Aktionsportfolio ließen sich sowohl für die einzelnen Prozessstufen als auch für die gesamte Wertschöpfungskette konkrete Handlungsbedarfe erkennen, Ziele, Strategien und Projekte für die zukünftige WSK-Entwicklung ableiten.

Zum Schluss wurden in einem fünften methodischen Schritt diejenigen regionalen Unternehmen identifiziert, die für die WSK besondere Bedeutung besitzen oder von denen ein guter Beitrag zu erwarten war. Dies waren nicht die größten Unternehmen einer Region, sondern eher jene, die bereits heute eine Überkapazität besitzen oder schnell expandieren können und wollen. Teilweise waren dies befragte Unternehmen, teilweise wurden aber an diesem Punkt auch neue Unternehmen angesprochen, um beispielsweise gezielt Schwachpunkte der WSK ausgleichen zu können.

Schritt 5. Identifikation der regionalen Unternehmen mit besonderer Bedeutung für die WSK

Bilanzierung und Verallgemeinerbares

Die durchgeführte Analyse auf Grundlage der fast 40 geführten Interviews lieferte deutliche Ergebnisse, die eine Bevorzugung der WSK „regionale Produkte“ gegenüber der WSK „Tourismus“ nahelegten. Dies begründete sich aus daraus, dass in der erstgenannten bei mehr Leistungskriterien sowohl Optimierungspotenzial als auch Veränderungsbereitschaft hoch eingeschätzt wurden, als im Tourismus.

Für sich betrachtet ergab die WSK „regionale Produkte“ ein klares Bild. Auf die Frage nach dem Optimierungspotenzial und der Veränderungsbereitschaft für die Wertschöpfungskette „Regionale Produkte“ für die 15 Leistungskriterien im Einzelnen

stellte sich heraus, dass folgende Leistungskriterien ein hohes Optimierungspotenzial und eine hohe Veränderungsbereitschaft haben:

- Logistik / Distribution
- Vertrieb, Werbung und Absatzwege
- Mitteleinsatz / Aufwand
- Management
- Beschaffung / Einkauf
- Information

Anhand der Gegenüberstellung von Verbesserungsmöglichkeit zu Veränderungsbereitschaft sowie der Einordnung im Aktionsportfolio lassen sich für folgende Prozessstufen der Wertschöpfungskette „Regionale Produkte“ ein hohes Optimierungspotenzial und eine hohe Veränderungsbereitschaft erkennen:

- Direktvermarkter
- Verarbeitungshandwerk
- Marketingdienstleister
- Urproduktion / Erzeuger
- Logistik / Distribution
- Lebensmittelindustrie

Gesamt betrachtet befinden sich sieben Prozessstufen der Wertschöpfungskette „Regionale Produkte“ im ersten und zwei Prozessstufen im zweiten Handlungsfeld des Aktionsportfolios. Daraus ist zu erkennen, dass für die Wertschöpfungskette „Regionale Produkte“ insgesamt in der Modellregion Lübecker Bucht ein hohes Optimierungspotenzial gegeben und auch ausreichende Veränderungsbereitschaft vorhanden ist.

Diese Einschätzung wurde im Übrigen auch von den zusätzlich befragten Institutionen weitgehend geteilt. Daher konnte die Entscheidung für die WSK nicht nur einfach gefällt, sondern auch nachvollziehbar kommuniziert werden. Vorstand und Mitglieder konnten diese treffen und tragen sie auch bis heute.

Klares Bild der WSK
sorge für eine einfache
Entscheidung und
nachvollziehbare
Kommunikation für die
Entscheidung für die
WSK.

Ansatz der Modellregion Barnim-Uckermark

Im Zentrum der Modellregion lag die frühzeitige Fokussierung auf das Thema Regionalvermarktung. Die Modellregion Barnim-Uckermark arbeitete im Rahmen ihres Regionalen Entwicklungskonzeptes ursprünglich, d.h. seit Start der Phase 1 von Regionen aktiv, unter 3 großen Zielen in 10 Handlungsfeldern, die mit fortschreitendem Arbeits- und Entwicklungsprozess auf 7 Handlungsfelder gestrafft und fokussiert wurden. Dabei waren die Handlungsfelder von Anfang an inhaltlich aufeinander abgestimmt und sehr stark an der Thematik Verlängerung von Wertschöpfungsketten – nachhaltige Produktion, regionale Verarbeitung und Vermarktung im Netzwerk mit dem Tourismus ausgerichtet.

Inhaltlich abgestimmte Handlungsfelder und Ausrichtung auf die Verlängerung von Wertschöpfungsketten.

Wie ein roter Faden durchlief das Thema Vermarktung / Markterschließung einschließlich Verbraucherkommunikation das Regionale Entwicklungskonzept und die darauf fußende Arbeit der Regionalen Partnerschaft Barnim-Uckermark aktiv e. V. Hierfür spricht sowohl die Anzahl der bisher in den entsprechenden Handlungsfeldern geförderten Projekte, als auch die Tatsache, dass der größte Teil der Fördermittel in Phase 1 in diese Projekte geflossen ist. Als Beispiele für besonders wichtige Projekte zur Thematik „Regionalvermarktung“ aus dieser Phase und damit auch für den Aufbau der entsprechenden Wertschöpfungskette in der Phase 2 seien genannt:

- Zentrales Beratungsprojekt Regionalmarke des Biosphärenreservates Schorfheide-Chorin (Ist-Analyse, Vorschläge zur Weiterentwicklung, Einbeziehung von Unternehmen außerhalb des Biosphärenreservates, Erarbeitung neuer Richtlinien für die Vergabe des Prüfzeichens) Ausbau des Prüfzeichens (Regionalmarke) als Marketing- und Vernetzungsinstrument
- Koordinatorenstelle zur Regionalvermarktung (Gewährleistung des Fachmanagements Regionalvermarktung, Koordinierung aller Vermarktungsaktivitäten, Unterstützung der Netzworkebildung, Einsatz der zum Prüfzeichen weiterentwickelten Regionalmarke als Marketing – und Vernetzungsinstrument, Unterstützung und fachliche Begleitung der Vermarktungsprojekte)
- Modellhafte Entwicklung eines Franchisesystems für Regionalvermarktung (Entwicklung des Franchisekonzeptes, Schaffung der Grundlagen für die Q-Regio-Franchise-Läden)
- Aufbau einer zentralen Distribution zur Vermarktung von Lebensmitteln in der Modellregion „Barnim-Uckermark“ (Erarbeitung eines Vertriebskonzeptes, Erstellung eines Handelskataloges für regionale Produkte, Gründung einer Vertriebs- und Marketingorganisation, Gewährleistung der Logistik für den Vertrieb der regionalen Produkte)

Auf den Schwerpunkt Vermarktung / Markterschließung ausgerichtete Projekte als Basis der zukünftigen Wertschöpfungskette.

Schon in der Phase 1 erfolgte die frühzeitige Einbindung externer Beratungsbüros, die sowohl über das notwendige fachliche Know-how, insbesondere aus den Bereichen Marketing, Regionalentwicklung und Unternehmensberatung, als auch über spezifische Kenntnisse der Region verfügen. Diese Büros erarbeiteten methodisch gesicherte Grundlagen für den Aufbau der Ende 2005 im „Rohzustand“ vorhandenen Wertschöpfungskette zur Vermarktung regionaler Produkte. Ein Büro wurde ab 2003 mit der Ausübung des Fachmanagements Vermarktung betraut.

Einbindung von Büros mit fachlichen know-how zu Marketing, Regionalentwicklung und Unternehmensberatung sowie Kenntnissen der Region.

Ein Schwerpunkt der zielgerichteten Öffentlichkeitsarbeit richtete sich sowohl auf die Erhöhung des Bekanntheitsgrades der regionalen Produkte und Dienstleistungen sowie des Prüfzeichens des Biosphärenreservates, als auch auf die Erschließung neuer Käuferschichten durch eine überzeugende Verbraucherinformation.

Ebenfalls von Anfang an herrschte in der Partnerschaft Konsens darüber, dass in der strukturschwachen Region Barnim-Uckermark der Einzelne mit seinem Vorhaben nur dann eine reale wirtschaftliche Chance hat, wenn er mit anderen Akteuren kooperiert, d.h. Wissen teilt, Beratung nutzt, gemeinsame (Marketing) Strategien verfolgt und im Rahmen der Vermarktung zusammen arbeitet. Die aufgebauten stabilen Netzwerke und die Einbindung aller in Regionen aktiv geförderten Projekte in diese Netzwerke waren somit die Basis, auf die die Arbeit der Regionalen Partnerschaft und des Regionalmanagements in der Regionen aktiv-Phase 2 aufgebaut werden konnte.

Einigkeit der Partnerschaft, dass nur durch Kooperation eine wirtschaftliche Chance für die Einzelnen besteht.

Die Entscheidung für das Kernthema und die Identifizierung der Wertschöpfungskette erfolgte durch die Regionale Partnerschaft im Ergebnis einer Strategiediskussion, einschließlich der Auswertung der Regionen aktiv-Phase 1, innerhalb der Partnerschaft. Das Regionalmanagement unterbreitete den Mitgliedern der Regionalen Partnerschaft dabei den Vorschlag, als Kernthema und Wertschöpfungskette, die „Vermarktung regionaler Produkte“ zu prüfen. Diese Prüfung mit dem von der Geschäftsstelle Regionen Aktiv vorgegebenen Bewertungsschema war positiv.

Durch eine SWOT-Analyse (Expertengespräche) im Rahmen der Strategiediskussion erfolgte auch die Identifikation von weiter auszubauenden Stärken und abzubauenen Schwächen der WSK sowie die Ermittlung der Chancen und Risiken für die WSK, als Grundlage für das vorhandene Optimierungspotenzial. Entsprechende Interventionen entlang der WSK in Form von gezielten Managementaktivitäten, Weiterbildungs- und Schulungsmaßnahmen und vorrangig investiv ausgerichteten Projekten dienten der Erschließung dieses Potenzials in der Phase 2 von Regionen aktiv.

Das die durch die Regionale Partnerschaft unter Einbeziehung der Unternehmen und regionalen Akteure getroffene Entscheidung für die identifizierte WSK richtig war, zeigen sowohl die bisherigen Ergebnisse in Form von gesicherten und neu geschaffenen Arbeitsplätzen sowie die realisierte Umsatzsteigerung in der Kette, als auch der hohe Stellenwert, den sich die Partnerschaft im Rahmen der Gestaltung des künftigen Leader-Prozesses der Region Barnim-Uckermark erarbeitet hat. Als Vorstandsmitglied der LAG Barnim wird die Partnerschaft an der Umsetzung der Gebietsbezogenen lokalen Entwicklungsstrategie des Barnims aktiv mitwirken und auf der Basis von LEADER-Kooperationsprojekten, die in den Landkreisen Barnim und Uckermark eingereicht wurden, ihre bisher erfolgreiche Arbeit zur Thematik der „Vermarktung regionaler Produkte“, speziell des Managements der WSK durch ein Fachmanagement, zielgerichtet weiter führen.

Transparenz bei der Identifizierung der WSK durch Einbeziehung der Unternehmen und regionalen Akteure.

Bilanzierung und Verallgemeinerbares

In dem Kernthema und der WSK zur „Vermarktung regionaler Produkte“ sah die Regionale Partnerschaft die größten Chancen, an begonnene Entwicklungen der Regionen aktiv-Phase 1 anzuschließen. Mit der Konzentration auf dieses Thema wollte die Regionale Partnerschaft aber auch neue Impulse setzen, die regionale Wertschöpfung steigern und damit verbunden Beschäftigung sichern und neu schaffen.

Neben der in der Phase 1 geschaffenen Basis für die WSK, war für die Wahl der Wertschöpfungskette auch entscheidend, dass allen interessierte Unternehmen der Region, die vermarktungsfähige Produkte erzeugen oder herstellen, die Möglichkeit gegeben war und ist, in die WSK integriert zu werden.

Alle interessierten Unternehmen bzw. der Kern des Vermarktungsnetzwerkes konnten in die WSK integriert werden.

So war es letztlich nur logisch, dass die Regionale Partnerschaft den Kern des bestehenden Vermarktungsnetzwerkes als Wertschöpfungskette identifizierte, die unter dem Titel „Vermarktung regionaler Produkte“ in den beiden Folgejahren erfolgreich gemanagt und ausgebaut wurde.

Bezogen auf die vorhandenen Stufen der WSK, Erzeugung bzw. Urproduktion, Verarbeitung, Großhandel/Logistik und Einzelhandel, konzentrierten sich die geplanten Interventionen zur Optimierung der WSK auf folgende Schwerpunkte, die in der Phase 2 realisiert wurden:

- weiterer Ausbau des Prüfzeichens (Regionalmarke) als Marketing- und Vernetzungsinstrument
- Aufbau einer geschlossenen Kühlkette für regionale Produkte (Frostungs-/Kühl- und Verpackungstechnik, TK-/Kühlfahrzeuge)
- Angebot von neuen Produkten (Tk-Produkte, Spezialitäten)
- Ausbau der Produktionskapazitäten bei besonders gefragten Produkten (Gemüse, Kräuter, Salami)
- Einbindung weiterer Unternehmen (Lieferanten) in die WSK
- Optimierung der Qualitätssicherung
- Etablierung weiterer Q-Regio-Läden

- Ausweitung des Absatzmarktes für regionale Produkte
- Förderung von Kommunikation, insbesondere der Verbraucherinformation, des Wissenstransfers und der Kooperation
- Stärkere Einbindung des Tourismus in die Vermarktung regionaler Produkte

Fazit der regionalen Ansätze:

Den beiden Ansätzen der Modellregionen Lübecker Bucht und Barnim-Uckermark ist gemein, dass die systematische Einbeziehung der Unternehmen und Akteure auf allen Ebenen der in Frage kommenden Wertschöpfungsketten ein probates Mittel der Partizipation darstellt. Ebenso war die Einbindung externer Beratungsbüros ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Identifikation und Umsetzung der WSK. Bei der Modellregion Lübecker Bucht war es sehr wichtig, auf ein regional bekanntes Büro zuzugreifen, welches in der betreffenden Region bekannt ist und dem die Türen der Unternehmen im Zweifelsfalle auch offen stehen. Die Region Barnim-Uckermark achtete besonders darauf, dass das Büro neben der Bekanntheit in der Region fachliches Know-how zu Marketing, Regionalentwicklung und Unternehmensberatung sowie über Kenntnissen der Region verfügt.

Einbindung von externen Beratungsbüros, welches regional bekannt ist, kann die Türen zu Unternehmen öffnen.

Die Vorgehensweise der Region Lübecker Bucht zeigt außerdem, dass die Transparenz bei solchen Prozessen sehr wichtig ist, da diese wiederum eine Vertrauensbasis schafft. Die Analyse der Wertschöpfungsketten in der beschriebenen, auf Experteninterviews basierenden Methode, bietet echte Vorteile bei der transparenten Gestaltung und bei der Erstansprache potenzieller WSK-Akteure. Es entstand ein positives Klima und es wurden nachvollziehbare Fakten geschaffen, welche die Diskussion auf einer sachlichen Ebene fixierten. Die Präsentation und die Diskussion der Ergebnisse ermöglichen den neu einzubindenden Unternehmen schnell in den Prozess hineinzufinden.

Transparenz schafft Vertrauensbasis und hilft bei der Einbindung in den Prozess.

Dass die durch die Regionale Partnerschaft Barnim-Uckermark unter Einbeziehung der Unternehmen und regionalen Akteure getroffene Entscheidung für die identifizierte WSK richtig war, zeigen sowohl die bisherigen Ergebnisse in Form von gesicherten und neu geschaffenen Arbeitsplätzen sowie die realisierte Umsatzsteigerung in der Kette, als auch der hohe Stellenwert, den sich die Partnerschaft im Rahmen der Gestaltung des künftigen Leader-Prozesses der Region Barnim-Uckermark erarbeitet hat. Auch die Region Barnim-Uckermark legt somit besonderen Wert auf die Transparenz, vor allem bei der Entscheidungen zur Identifizierung der WSK.

Transparenz bei der Identifizierung der WSK durch Einbeziehung der Unternehmen und regionalen Akteure.

Besonders wichtige Erfolgsfaktoren im Prozess der Identifizierung der Wertschöpfungskette in der Region Barnim-Uckermark waren zum einen, dass auf der Grundlage einer von den regionalen Akteuren, den gesellschaftlichen Kräften und den Unternehmen mitgetragenen, fachlich kompetent erarbeiteten Regionalen Entwicklungskonzeption die Arbeit der Regionalen Partnerschaft und ihres Regionalmanagements von Anfang an realisiert werden konnte und zum anderen, dass das Thema Regionalvermarktung schon mit Beginn der Arbeit von Regionen aktiv Priorität hatte. Es erfolgte gewissermaßen ein Hinarbeiten, unterstützt durch spezielle Projekte, auf das für die Phase 2 gewählte Kernthema. Die in der Konzeption fixierten Ziele und Strategien, mit der Konzentration auf den Bereich Vermarktung im Netzwerk mit dem Tourismus, mussten sich letztlich im gewählten Kernthema und der identifizierten WSK fokussieren.

Fachlich kompetent erarbeitete Regionale Entwicklungskonzeption mit einem zielführenden Handlungsschwerpunkt als Basis der Arbeit.

Neben dem Mitwirken der Beratungsbüros war die frühzeitige Einbindung von Lead-Unternehmen der Region (Barnim-Uckermark) mit ihrem Expertenwissen zur Unterstützung des Regionalmanagements im Bereich Vermarktung sehr hilfreich. Dies betraf u. a. insbesondere die Realisierung von speziellen Studien und Analysen, die Erarbeitung von Grundlagen für die weitere Entwicklung des Marketings, die Gewährleistung des Fachmanagements Vermarktung und die Arbeit im gebildeten Kernteam zur Steuerung der WSK.

Frühzeitiger Einbezug von externen Beratungsbüros sowie Lead-Unternehmen der Region.

Die Ansätze der Modellregionen Barnim-Uckermark und Lübecker Bucht zeigen auf, dass unterschiedliche Wege zum Erfolg führen können. Dies bedeutet, dass der WSK-Ansatz sowohl bei der Konzentration auf ein Kernthema von Beginn an als auch bei der Schwerpunktsetzung im Prozess ein hilfreiches Instrument ist, um den Prozess strategisch auszurichten und somit eine erfolgreiche Regionalentwicklung zu betreiben.

WSK-Ansatz als Instrument für die strategische Ausrichtung.