

Regionale Vermarktung nachhaltiger Lebensmittel

Organisation, Erfolgsfaktoren
und ein System-Modell

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades

Doctor rerum agriculturalarum (Dr. rer. agr.)

eingereicht an der

Lebenswissenschaftlichen Fakultät

der Humboldt-Universität zu Berlin

von Dipl.-Ing. agr. Armin Kullmann

Präsidentin der Humboldt-Universität zu Berlin: Prof. Dr.-Ing. Dr. Sabine Kunst

Dekan der Lebenswissenschaftlichen Fakultät: Prof. Dr. Dr. Christian Ulrichs

GutachterInnen:

1. Prof. Dr. Franz-Theo Gottwald
2. Prof. Dr. em. Wolfgang Bokelmann
3. Prof. Dr. Michael Böcher

Tag der mündlichen Prüfung: 28. Juni 2021

Inhalt

Abbildungsverzeichnis.....	13
Tabellenverzeichnis.....	15
Abkürzungsverzeichnis.....	16
Vorwort	21
1 Einleitung.....	23
1.1 Forschungsfeld Regionalvermarktung	24
1.1.1 Regionale Vermarktungsinitiativen	24
1.1.2 Nachhaltigkeit im regionalen Marketing.....	26
1.2 Problem- und Fragestellungen	28
1.2.1 Rolle von und Nutzen für KMU der Ernährungswirtschaft.....	28
1.2.2 Regionale Wertschöpfungsorganisationen besser verstehen	30
1.3 Vorgehensweise	32
2 Stand der Forschung	34
2.1 Regionale und nachhaltige Marketingstrategien für Lebensmittel	34
2.1.1 Definitionen von „Region“	34
2.1.2 Regionalvermarktung und Regionalbewegung	37
2.1.2.1 Regionalinitiativen	37
2.1.2.2 Agrarökonomische Rezeption	41
2.1.2.3 Kulturgeographische Rezeption	47
2.1.2.4 Wirtschaftssoziologische Reflektion	49
2.1.3 Regionale Marketingstrategien im Handel.....	50
2.1.3.1 Regionale Mittelständler als Pioniere	50
2.1.3.2 Regionales Marketing im Lebensmitteleinzelhandel	52
2.1.3.3 Staatliche Qualitäts- und Herkunftszeichen	55
2.1.3.4 Geprüfte Regionalität und Regionalfenster.....	56
2.1.4 Der Markt für ökologische Lebensmittel.....	57
2.1.5 Bio-Markt und Regionalvermarktung	58
2.1.5.1 Aus Sicht der Bio-Verbände und Betriebe	58
2.1.5.2 Regionalität im Naturkosthandel.....	60

2.1.6	Nachhaltiges Lebensmittel-Marketing	61
2.1.6.1	Nachhaltigkeitsstandards im regionalen Lebensmittel-Marketing	61
2.1.6.2	Nachhaltigkeit, Werte und Ethik im Lebensmittel-Marketing.....	64
2.1.6.3	Nachhaltigkeitsmarketing – eine Unternehmensstrategie.....	67
2.1.6.4	Nachweisbare Nachhaltigkeit.....	68
2.1.6.5	Nachhaltige Ernährung und nachhaltiger Konsum	69
2.1.6.6	Zielgruppen des nachhaltigen Marketings.....	70
2.2	Entstehungshintergründe regionaler Wertschöpfungsorganisationen.....	74
2.2.1	Globale Hintergründe.....	74
2.2.2	Nachhaltigkeitswissenschaften	75
2.2.3	Entwicklung ländlicher Räume	78
2.2.3.1	Modernisierung und Nachhaltigkeitskrise der Landwirtschaft.....	78
2.2.3.2	Situation und Entwicklung ländlicher Räume	80
2.2.3.3	Trends und Treiber des Wandels ländlicher Räume	84
2.2.3.4	Veränderungen urbaner Lebens- und Ernährungsweisen	86
2.2.3.5	Schlussfolgerungen für die Agrarpolitik und Agrarforschung	90
2.2.4	Strategien der Regionalentwicklung.....	92
2.2.4.1	Integrierte Entwicklung ländlicher Räume	92
2.2.4.2	LEADER	93
2.2.4.3	Großschutzgebiete	94
2.2.4.4	PLENUM-Programm.....	95
2.2.4.5	Öko-Modellregionen	96
2.2.5	Regionale Resilienz	97
2.3	Kleine und mittlere Unternehmen der Ernährungswirtschaft	99
2.3.1	Definition und Bedeutung von KMU	99
2.3.2	Ziele und Management von KMU.....	99
2.3.2.1	Allgemeine Ziele von Unternehmen	99
2.3.2.2	Grundsätze der Unternehmensführung.....	102
2.3.2.3	Bedeutung der Unternehmerpersönlichkeit.....	105
2.3.2.4	Unternehmerische Motive und Ethik	107
2.3.3	KMU in der Ernährungswirtschaft	109

2.3.4	Motive und Ziele von KMU in regionalen Wertschöpfungsnetzwerken.....	111
2.3.5	Rollen von KMU in regionalen Wertschöpfungsnetzwerken.....	112
2.3.6	Bedeutung von Nachhaltigkeit für KMU der Ernährungswirtschaft.....	113
2.3.6.1	Corporate Social Responsibility.....	113
2.3.6.2	Nachhaltigkeit als Unternehmensstrategie	114
2.3.6.3	Erfolgsfaktoren für KMU im nachhaltigen Lebensmittel-Marketing.....	117
2.3.7	Aufwand und Nutzen von KMU in regionalen Netzwerken und Organisationen .	118
3	Theoretische Grundlagen	119
3.1	Unternehmerische regionale Akteure	119
3.1.1	Engagierte Schlüsselpersonen.....	119
3.1.2	Organisatorische Kerngruppe.....	121
3.2	Governance.....	122
3.2.1	Der Governance-Begriff	122
3.2.2	Good Governance.....	125
3.2.3	Regionale Governance.....	125
3.2.4	Gute Governance in Regionalentwicklung und Regionalvermarktung	128
3.2.5	Corporate Governance und Netzwerk-Governance	130
3.2.5.1	Corporate Governance.....	130
3.2.5.2	Netzwerk-Governance.....	131
3.2.6	Governance im Dienste der Nachhaltigkeit.....	132
3.2.7	Governance in Wertschöpfungsnetzwerken und -Organisationen	134
3.2.8	Governance - systemisch betrachtet	137
3.3	Innovation - und die Nachhaltigkeit der Ernährungswirtschaft.....	139
3.3.1	Grundzüge der Innovationstheorie	139
3.3.2	Burts Theorie der strukturellen Löcher	141
3.3.3	Innovation und Nachhaltigkeit	143
3.3.3.1	Nachhaltige Innovationen in der Ernährungswirtschaft.....	144
3.3.3.2	Mehr Nachhaltigkeit durch Digitalisierung?.....	145
3.4	Kooperation, Sozialkapital und kollektives Handeln.....	147
3.4.1	Grundzüge der Kooperation	147
3.4.2	Sozialkapital.....	151

3.4.2.1	Zum Begriff Sozialkapital	151
3.4.2.2	Typologie von Netzwerken nach ihrem Sozialkapital	153
3.4.3	Kollektives Handeln	155
3.5	Wirtschaftliche Kooperationsformen	158
3.5.1	Soziale Einbettung der Unternehmen	158
3.5.2	Unternehmenskooperationen	160
3.5.3	Wertschöpfungsketten	162
3.5.4	Netzwerke - und ihr Verständnis in dieser Arbeit	168
3.5.4.1	Kennzeichen von Netzwerken	168
3.5.4.2	Die Stärke schwacher und starker Bindungen	169
3.5.4.3	Definitionen von Netzwerken	170
3.5.4.4	Stabilität und Performance von Netzwerken	171
3.5.4.5	Netzwerktheorie und Netzwerkanalyse	172
3.5.4.6	Typologie regionaler Netzwerke	173
3.5.5	Wertschöpfungsnetzwerke	176
3.5.5.1	Definition regionaler Wertschöpfungsnetzwerke und -Organisationen	176
3.5.5.2	Theorien und Strategien wirtschaftlicher Netzwerke	177
3.5.5.3	Rollen von Unternehmen in Wertschöpfungsnetzwerken	180
3.5.5.4	Vertrauen und Macht in Wertschöpfungsnetzwerken	182
3.5.5.5	Aufbau und Entwicklung von Wertschöpfungsnetzwerken	185
3.5.5.6	Management von Wertschöpfungsnetzwerken	190
3.5.5.7	Steuerung und Lernprozesse von Netzwerken	193
3.5.5.8	Analyse wirtschaftlicher Netzwerke	196
3.5.6	Cluster	198
3.5.7	Regionale Wertschöpfungsorganisationen	199
4	Methodik	203
4.1	Leitfragen der Untersuchung	203
4.1.1	Aufbau und Prozesse nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen ..	203
4.1.2	Rolle und Nutzen für KMU der Ernährungswirtschaft in regionalen WSO	203
4.1.3	Forschungsmethodik im Überblick	204

4.2	Qualitative Forschung	205
4.2.1	Wissenschaftstheoretische Einordnung	205
4.2.2	Quantitative und qualitative Forschungszugänge	206
4.2.2.1	Quantitative Methoden	206
4.2.2.2	Qualitative Methoden	208
4.2.2.3	Vom Methodenstreit zur Erkenntnistheorie	209
4.3	Fallstudien	210
4.3.1	Fallstudien – Vorzüge und Anforderungen	210
4.3.2	Multi-Fallstudien	212
4.4	Leitfaden-Interviews	213
4.5	Struktur- und Prozess-Analyse	215
4.5.1	Prozess-Forschung	215
4.5.2	Analyse der Entwicklung von WSO-Systemen	216
4.5.3	Wandel von Systemen – wird gemacht oder geschieht?	217
4.5.4	Lebenszyklus-Phasen von Systemen	218
4.5.5	Varianzforschung und Prozessforschung	220
4.5.6	Systemische Analyse regionaler Systeme	222
4.5.6.1	Kritik an nicht-systemischer Evaluation	222
4.5.6.2	Kriterien der Analyse regionaler Systeme	223
4.6	Erfolgsfaktoren	227
4.6.1	Zur Definition von Erfolg	227
4.6.2	Wissenschaftlicher Ansatz	227
4.6.3	Entstehungshintergründe	230
4.6.4	Erfolgsfaktoren zu Beginn der Studie	231
4.7	Qualitative Modellierung	233
4.7.1	Prinzipien der Modellbildung - am Beispiel qualitativer System Dynamics	233
4.7.2	Qualitative Modellierung – am Beispiel der Ernährungsökologie	234
4.7.3	Kybernetische Modellierung – am Beispiel nachhaltiger Stadtentwicklung	235
4.7.4	Konstellationsanalyse – ein Brückenkonzept zur Nachhaltigkeitsforschung	236
4.7.5	Logische Modelle – Format zur qualitativen Modellierung von Veränderung	238

4.8	Analyse-Raster für ein System-Modell	240
4.8.1	Vier konstituierende Kennzeichen.....	240
4.8.2	Acht Management-Ebenen	242
4.8.2.1	Ebene des Staates	242
4.8.2.2	Ebene der Regionalentwicklung.....	243
4.8.2.3	Ebene des Branchen-Netzwerks.....	244
4.8.2.4	Ebene der Wertschöpfungsorganisation	245
4.8.2.5	Ebene der beteiligten Unternehmen.....	246
4.8.2.6	Ebene der Nachhaltigkeit.....	246
4.8.2.7	Ebene des Marktes.....	247
4.8.2.8	Ebene der Zivilgesellschaft.....	247
4.8.3	Relevante Akteure	248
4.8.4	Nutzen und Erfolge	248
4.8.5	Erfolgsfaktoren	249
4.8.6	Strukturen und Prozesse	249
4.9	Vorgehensweise	251
4.9.1	Fokussierung der Fragen.....	251
4.9.2	Auswahl der Fallstudien.....	251
4.9.3	Aufbau der Interview-Leitfäden	252
4.9.4	Durchführung der Befragung.....	253
4.9.5	Analyse der Erhebungsdaten.....	254
4.9.6	Vertextung und Darstellung der Ergebnisse.....	255
4.9.7	Triangulation der Ergebnisse	256
4.9.8	Reflexion der Methodik	256
5	Ergebnisse der Analyse	257
5.1	Projekt A	257
5.1.1	Steckbrief Projekt A	257
5.1.2	Chronologie Projekt A.....	258
5.1.3	Rahmenbedingungen von Projekt A.....	259
5.1.4	Entwicklung von Projekt A	260
5.1.4.1	Beschreibung der Entwicklung.....	260

5.1.4.2	Systemische Analyse der Entwicklung	269
5.1.5	Akteurskonstellationen in Projekt A	275
5.1.6	Rollen, Strukturen und Prozesse in Projekt A.....	278
5.1.6.1	Rollen der KMU und BKV in Projekt A.....	278
5.1.6.2	Systemtypische Strukturen in Projekt A.....	280
5.1.6.3	Systemtypische Prozesse in Projekt A	282
5.1.7	Marketing-strategische Analyse von Projekt A	283
5.1.8	Besondere Erfolgsfaktoren von Projekt A	286
5.1.9	Kennzeichen nachhaltiger regionaler WSO bei Projekt A	287
5.1.10	Wert(e)schöpfung durch Projekt A.....	289
5.2	Projekt B.....	290
5.2.1	Steckbrief Projekt B.....	290
5.2.2	Chronologie Projekt B	291
5.2.3	Rahmenbedingungen von Projekt B	292
5.2.3.1	Räumliche und regionalpolitische Rahmenbedingungen	292
5.2.3.2	Exkurs: Entwicklung einer Regionalmarke.....	293
5.2.4	Entwicklung von Projekt B.....	299
5.2.4.1	Beschreibung der Entwicklung	299
5.2.4.2	Systemische Analyse der Entwicklung	304
5.2.5	Akteurskonstellationen in Projekt B	306
5.2.6	Rollen, Strukturen und Prozesse in Projekt B.....	308
5.2.6.1	Rollen der KMU und BKV in Projekt B.....	308
5.2.6.2	Systemtypische Strukturen von Projekt B.....	309
5.2.6.3	Systemtypische Prozesse von Projekt B	310
5.2.7	Marketing-strategische Analyse von Projekt B	311
5.2.8	Besondere Erfolgsfaktoren von Projekt B	313
5.2.9	Kennzeichen nachhaltiger regionaler WSO bei Projekt B	314
5.2.10	Wert(e)schöpfung durch Projekt B.....	315
5.3	Projekt C.....	317
5.3.1	Steckbrief von Projekt C.....	317
5.3.2	Chronologie zu Projekt C	318

5.3.3	Rahmenbedingungen von Projekt C	319
5.3.4	Entwicklung von Projekt C	320
5.3.4.1	Beschreibung der Entwicklung.....	320
5.3.4.2	Systemische Analyse der Entwicklung.....	324
5.3.5	Akteurskonstellationen in Projekt C.....	325
5.3.6	Strukturen, Prozesse und Rollen in Projekt C	327
5.3.6.1	Rollen der KMU und BKV in Projekt C	327
5.3.6.2	Systemtypische Strukturen in Projekt C	329
5.3.6.3	Systemtypische Prozesse in Projekt C.....	331
5.3.7	Marketing-strategische Analyse von Projekt C.....	332
5.3.8	Besondere Erfolgsfaktoren von Projekt C	334
5.3.9	Kennzeichen nachhaltiger regionaler WSO bei Projekt C	335
5.3.10	Wert(e)schöpfung durch Projekt C	336
5.4	Synopse: Die Fallstudien-Projekte und ihre Unternehmen	338
5.4.1	Vergleichende Beschreibung	338
5.4.2	Tabellarische Kontrastierung	340
5.4.3	Erkenntnisse der systemischen Analyse	347
5.4.4	Nutzen für das System-Modell	356
6	Qualitatives System-Modell	357
6.1	Kennzeichen nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen	357
6.1.1	Vier konstituierende Kriterien	357
6.1.2	Acht Management-Ebenen	357
6.2	Erfolgsfaktoren nachhaltiger regionaler WSO	359
6.2.1	Erfolgsfaktoren auf Ebene des Staates.....	359
6.2.2	Erfolgsfaktoren auf Ebene der Region	366
6.2.3	Erfolgsfaktoren eines Branchen-Netzwerks	375
6.2.4	Erfolgsfaktoren regionaler Wertschöpfungsorganisationen	383
6.2.5	Erfolgsfaktoren der nachhaltigen Unternehmensführung	393
6.2.6	Erfolgsfaktoren des nachhaltigen Lebensmittel-Marketings	404
6.2.7	Erfolgsfaktoren auf Ebene des Marktes	415
6.2.8	Erfolgsfaktoren für die Zivilgesellschaft.....	421

6.2.9	Zusammenhänge zwischen Erfolgsfaktoren	423
6.2.9.1	Erfolgsfaktoren-Analyse regionaler Wertschöpfungsorganisationen	423
6.2.9.2	Kategorien von Erfolgsfaktoren	426
6.3	System-Modell nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen	432
6.3.1	Zusammenfassung der Ziele und Vorüberlegungen	432
6.3.1.1	Der Weg zu einem System-Modell nachhaltiger regionaler WSO	432
6.3.1.2	Ebenen, Elemente und Prozesse	433
6.3.2	Aufbau des WSO-System-Modells	434
6.3.2.1	Sektoren des System-Modells	434
6.3.2.2	Konstituierende Kriterien im System-Modell	435
6.3.2.3	Visuelles Grundmodell nachhaltiger regionaler WSO	435
6.3.2.4	Akteure im System-Modell nach Sektoren	437
6.3.2.5	Erfolgsfaktoren als Elemente nach Sektoren	439
6.3.2.6	Das fokussierte System-Modell regionaler WSO	440
6.3.3	Prozess-Modellierung mit dem System-Modell	444
6.3.3.1	Prozesse in Projekt A – erweitert modelliert	444
6.3.3.2	Prozesse in Projekt B – erweitert modelliert	448
6.3.3.3	Prozesse in Projekt C – erweitert modelliert	451
7	Diskussion	452
7.1	Regionale Wertschöpfungsorganisationen als Lernmodelle	452
7.2	Regionalvermarktung: etabliert, in dynamischem Umfeld	453
7.3	System-Modell und Erfolgsfaktoren	456
7.3.1	Konstituierende Kennzeichen – Erweiterung ex post?	456
7.3.2	Erfolgsfaktoren – geeignetes wissenschaftliches Konstrukt?	459
7.3.3	Ein System aus Systemen, umgeben von Systemen	461
7.3.4	Von statischer zu dynamischer Modellierung	463
7.4	Regionale Wertschöpfungsorganisationen als Unternehmen	464
7.4.1	Regionale WSO als Startups – Startups aus WSO	465
7.4.2	Regionale WSO als etablierte Unternehmen	469
7.4.3	Steuerung nachhaltiger regionaler WSO	471

7.5	Entwicklungsmöglichkeiten regionaler Wertschöpfungsorganisationen	475
7.5.1	Dynamische Rahmenbedingungen	475
7.5.2	Regionale WSO als Promotoren regionaler Resilienz	478
7.5.3	Regionale WSO als Innovationscluster für Food-Systeme	481
7.5.4	Monitoring und Labeling für Steuerung und Marketing	485
7.5.5	Neue Finanzierungsmodelle und soziale Organisationsformen	488
7.6	Reflektion der wissenschaftlichen Methodik	493
7.7	Offene und zukünftige Forschungsfragen.....	496
7.8	Ausblick: Regionalinitiativen in der großen Transformation	498
8	Zusammenfassung	503
8.1.1	Abstractum, Abstract	503
8.1.2	Zusammenfassung	504
9	Literatur	510
9.1	Printmedien	510
9.2	Internetdokumente	561
10	Anhang	569
10.1	Glossar systemischer Begriffe.....	569
10.2	Ziele und Indikatoren einer Balanced Scorecard für WSO	580
10.3	Strategische Leitfragen zur Erhöhung regionaler Food-Resilienz.....	582
10.4	Verhalten der Fallstudien-Akteure nach Projekt-Lebensphase	585
10.5	Interview-Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen (KMU).....	589
10.6	Interview-Leitfaden für Behörden, Kommunen und Verbände (BKV)	595
10.7	Erklärung zur selbstständigen Anfertigung	600

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strategie-Kombinationen im Agrarmarketing (Hausladen 2001: 112).....	44
Abbildung 2: Typen ländlicher Räume (Küpper 2016: 26).....	81
Abbildung 3: Modell des Erfolges von KMU-Besitzern (in Anlehnung an Rauch 2000: 9)	101
Abbildung 4: Themen der Corporate Social Responsibility (CSR-weltweit 2012).....	114
Abbildung 5: Unternehmenstypen bezüglich Integration von Nachhaltigkeit (GTZ 2006).....	115
Abbildung 6: Basis-Modell des kollektiven Handelns (veränd. n. Kruijssen et al. 2009: 47)	157
Abbildung 7: Typologie von Netzwerken nach Art des Sozialkapitals (Elbe 2011: 189)	175
Abbildung 8: Vier Lebenszyklus-Phasen von Systemen (nach Lukesch et al. 2010: 18).....	219
Abbildung 9: Kontextkonstellationen von Interorganisationssystemen (Bratl/Trippel 2001).....	226
Abbildung 10: Interorganisationssysteme als Verbundökonomien (Bratl/Trippel 2001: 103)	226
Abbildung 11: Ernährungsökologisches Modell (Beispiel)(Schneider/Hoffmann 2011b: 559) .	234
Abbildung 12: Beispiel für Ergebnis einer Konstellationsanalyse (Schön et al. 2007: 43)	237
Abbildung 13: Strategien und ihre Grundlagen (Wyatt Knowlton/Philips 2009: 22)	238
Abbildung 14: Konstituierende Kriterien nachhaltiger reg. Wertschöpfungsorganisationen.....	241
Abbildung 15: Symbole der Akteurskonstellationen	275
Abbildung 16: Akteurskonstellation von Projekt A in Phase 1	275
Abbildung 17: Akteurskonstellation von Projekt A in Phase 2	276
Abbildung 18: Akteurskonstellation von Projekt A in Phase 3	277
Abbildung 19: Akteurskonstellation von Projekt B in Phase 1	306
Abbildung 20: Akteurskonstellation von Projekt B in Phase 2	307
Abbildung 21: Akteurskonstellation von Projekt B in Phase 3	307
Abbildung 22: Akteurskonstellation von Projekt C in Phase 1	325
Abbildung 23: Akteurskonstellation von Projekt C in Phase 2.....	325
Abbildung 24: Akteurskonstellation von Projekt C in Phase 3.....	326
Abbildung 25: Erfolgsfaktoren-Analyse von Projekt A.....	424
Abbildung 26: Erfolgsfaktoren-Analyse von Projekt B.....	424
Abbildung 27: Erfolgsfaktoren-Analyse von Projekt C.....	424

Abbildung 28: Sektoren des System-Modells nachhaltiger regionaler WSO.....	434
Abbildung 29: Vier konstituierende Kriterien des System-Modells regionaler WSO.....	435
Abbildung 30: Grundmodell einer nachhaltigen regionalen Wertschöpfungsorganisation.....	436
Abbildung 31: Akteure im System-Modell nachhaltiger regionaler WSO	437
Abbildung 32: Das vollständige System-Modell nachhaltiger regionaler WSO	439
Abbildung 33: Das fokussierte System-Modell nachhaltiger regionaler WSO	441
Abbildung 34: Modellierung von Phase 1 in Projekt A.....	444
Abbildung 35: Modellierung von Phase 2 in Projekt A.....	445
Abbildung 36: Modellierung von Phase 3 in Projekt A.....	446
Abbildung 37: Modellierung von Phase 3 in Projekt B.....	448
Abbildung 38: Modellierung von Phase 4 in Projekt B.....	449
Abbildung 39: Modellierung von Phase 4 in Projekt C.....	451
Abbildung 40: Grundstruktur einer Balanced Scorecard (in Anl. an Baumfeld 2006: 4).....	472
Abbildung 41: Entwurf einer Balanced Scorecard für eine nachhaltige regionale WSO.....	474

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ebenen & Wirkrichtung zweier Formen des Sozialkapitals (Elbe 2011: 108, 187) ..	154
Tabelle 2: Vergleich der Konzepte von „Supply Chains“ und „Value Chains“	165
Tabelle 3: Typen regionaler Netzwerken in Regionen Aktiv (Benz/Meincke 2007: 56, 73).....	173
Tabelle 4: Lebenszyklen regionaler Systeme und deren Wirkung auf die Governance	219
Tabelle 5: Komponenten und Leistungen der Systembildung (Bratl/Trippl 2001: 59)	225
Tabelle 6: Dimensionen systemischer Analyse (Bratl/Trippl 2001: 72).....	225
Tabelle 7: Erfolgsfaktoren und Erfolgsfaktoren-Cluster zu Beginn der Studie	232
Tabelle 8: Anzahl der befragten Interview-PartnerInnen nach Fallstudien-Projekten	253
Tabelle 9: Extensive Flächennutzung durch Projekt A.....	288
Tabelle 10: Steckbrief Projekt B	290
Tabelle 11: Kurze Chronologie einer Regionalmarke.....	294
Tabelle 12: Steckbrief Projekt C	317
Tabelle 13: Chronologie zu Projekt C	318
Tabelle 14: Gegenüberstellung zentraler Fallstudien-Ergebnisse	341
Tabelle 15: Erfolgsfaktoren der guten staatlichen Governance.....	359
Tabelle 16: Erfolgsfaktoren von Projekten der Regionalentwicklung.....	366
Tabelle 17: Erfolgsfaktoren auf Ebene regionaler Wertschöpfungsnetzwerke	375
Tabelle 18: Erfolgsfaktoren der Ebene einer regionalen Wertschöpfungsorganisation	383
Tabelle 19: Erfolgsfaktoren der nachhaltigen Unternehmensführung.....	393
Tabelle 20: Erfolgsfaktoren des nachhaltigen regionalen Lebensmittel-Marketings	404
Tabelle 21: Regional- und Nachhaltigkeitskriterien der Fallstudien-Projekte	406
Tabelle 22: Erfolgsfaktoren auf Ebene des Marktes	415
Tabelle 23: Erfolgsfaktoren für die Zivilgesellschaft	421
Tabelle 24: Gruppenwerte zur Erfolgsfaktoren-Analyse der Fallstudien-Projekte.....	423
Tabelle 25: Einzelwerte zur Erfolgsfaktoren-Analyse der Fallstudien-Projekte.....	425
Tabelle 26: Erfolgsfaktoren nach Kategorien auf Ebene Staat, Region, Netzwerk & WSO	426
Tabelle 27: EF-Kategorien zu Ebene KMU, Markt, Nachhaltigkeit & Zivilgesellschaft.....	427
Tabelle 28: Verhalten der Akteure in WSO-Lebensabschnitt „Gründung“	585
Tabelle 29: Verhalten der Akteure im WSO-Lebensabschnitt „Wachstum“	586
Tabelle 30: Verhalten der Akteure im WSO-Lebensabschnitt „Krise“	587
Tabelle 31: Verhalten der Akteure im WSO-Lebensabschnitt „Reorganisation“	588

Abkürzungsverzeichnis

AbL	Arbeitsgemeinschaft bäuerliche Landwirtschaft
AG	Aktiengesellschaft
AGBR	Ständige Arbeitsgruppe der deutschen Biosphärenreservate
AMI	Agrarmarkt-Informationsgesellschaft mbH
ANT	Akteur-Netzwerk-Theorie
ARL	Akademie für Raumentwicklung in der Leibniz-Gesellschaft
AWI	Alfred Wegener-Institut
BBR	Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung
BBSR	Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im BBR
BR	Biosphärenreservat
BW	Baden-Württemberg
BESH	Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch-Hall
BfN	Bundesamt für Naturschutz
Bitkom	Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation u. neue Medien e.V.
BMELV	Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BM Bau	Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau
BMEL	Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft
BMI	Bundesministerium des Inneren
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BMVBS	Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung
BMVEL	Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft
BPB	Bundeszentrale für politische Bildung
BÖL/N	Bundesprogramm Ökologischer Landbau/ und Nachhaltigkeit
BÖLW	Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft e.V.
BR	UNESCO-Biosphärenreservat
BRB	Bundesverband der Regionalbewegung e.V.
BSC	Balanced Scorecard
BUND	Bund für Umwelt- und Naturschutz Deutschland e.V.
BVE	Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie
BW	Baden-Württemberg
CBD	Convention on Biodiversity
CD	Corporate Design
CI	Corporate Identity
DBU	Deutsche Bundesstiftung Umwelt
DVA	Dachverband Agrarforschung
DDA	Dachverband Deutscher Avifaunisten
DEFAG	Deutscher Fachverband Agroforstwirtschaft e.V.
DeHoGa	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.

DESTATIS	Statistisches Bundesamt (Deutschland)
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
DFV	Deutscher Fachverlag
DHV	Deutsche Handwerkszeitung
DKK	Deutsches Klima-Konsortium
DLKG	Deutsche Landeskultur-Gesellschaft
DUK	Deutsche UNESCO-Kommission e.V.
DVL	Deutscher Verband für Landschaftspflege e.V.
DWN	Deutsche Wirtschaftsnachrichten
ECR	Efficient Consumer Response
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EEA	European Environmental Agency
EED	Evangelischer Entwicklungsdienst
EF	Erfolgsfaktor/en
EFA	Erfolgsfaktoren-Analyse
EFQM	European Foundation for Quality Management
ELER	Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raumes
ENRD	European Network for Rural Development
EU	Europäische Union
EZB	Europäische Zentralbank
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
FAS	Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung
FiBL	Forschungsinstitut für biologischen Landbau e.V.
FSC	Forest Stewardship Council
GAK	Gemeinschaftsaufgabe Agrarstruktur und Küstenschutz
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit mbH (ehem. GTZ)
GLK	Gütenachweis für Lebensmittelkleinbetriebe
GLS	Gemeinschaftsbank e.G.
GMO	Genetically Modified Organisms
GNF	Global Nature Fund
GTZ	Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit mbH (heute GIZ)
GV	Großverbraucher (Gastronomie, Großküchen, Kantinen, Mensen, Restaurants)
GVO	Genetisch veränderte Organismen
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Points
HBS	Heinrich-Böll-Stiftung
HLPE	High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition
HMULFN	Hessisches Ministerium für Umwelt, Landesentwicklung und Landwirtschaft
IAASTD	International Assessment of Agricultural Knowledge, Science and Technology
IEA	International Energy Agency
IfIS	Institut für ländliche Strukturforchung

IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IFS	International Food Standard
IHK	Industrie- und Handelskammer
IOS	Interorganisationssysteme
IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change
IPBES	Intergovernmental Science-Policy Panel on Biodiversity and Ecosystem Services
IRP	International Resource Panel
IRS	Institut für raumbezogene Sozialforschung
IT	Informationstechnologie(n)
KAG	Kommunale Arbeitsgemeinschaft
KDM	Konsortium Deutsche Meeresforschung
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KTBL	Kuratorium für Technik und Bauen in der Landwirtschaft e.V.
LAG	Ländliche Aktionsgruppe
LEADER	Liaisons entre des Actions pour le Development Economique Rural
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
LOHAS	AnhängerInnen eines „Lifestyle of Health and Sustainability“
LUBW	Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg
MAB	Man and Biosphere-Programm der UNESCO
MAB-NK	Deutsches Nationalkomitee zum MAB-Programm der UNESCO
MBW	Marketinggesellschaft Baden-Württemberg mbH
MGH	Marketinggesellschaft Gutes aus Hessen mbH
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MLR	Ministerium für den Ländlichen Raum Baden-Württemberg
MORO	Modellvorhaben zur Raumordnung
MSC	Marine Stewardship Council
NABU	Naturschutzbund Deutschland e.V.
NBS	Nationale Strategie zur Biologischen Vielfalt
NP	Nationalpark
NSG	Naturschutzgebiet
ÖAR	Österreichische Arbeitsgemeinschaft für Eigenständige Regionalentwicklung
ÖTE	Ökologischer Tourismus in Europa e.V.
PLENUM	Programm des Landes zur Entwicklung von Natur und Umwelt
POS	Point of Sale
PR	Public Relations
PWC	Price Waterhouse Coopers
QACCP	Quality Analysis Critical Control Points
QM	Qualitätsmanagement
QR	Quick Response (-Code)
REDD	Reduction of Emissions, Deforestation and Desertification
REK	Regionales Entwicklungskonzept

RFID	Radio Frequency Identification
RKW	Rationalisierungskomitee der deutschen Wirtschaft e.V.
RM	Regionalmanagement
R&N	Regionalität & Nachhaltigkeit bzw. regional & nachhaltig
RVF	Raiffeisen Vieh & Fleisch e.G. Bad Hersfeld
RWK	Regionale Wertschöpfungskette
SAFA	Sustainability Assessment of Food and Agriculture Systems
SD	System Dynamics
SDS	Schmeck den Süden e.V.
SEH	Selbstständiger Lebensmittel-Einzelhandel
SoLaWi	Solidarische Landwirtschaft
SP	Schlüsselperson
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats
SZ	Süddeutsche Zeitung
Taz	Die Tageszeitung
TÜV	Technischer Überwachungsverein e.V.
TUM Tech	Beratungsunternehmen der Technischen Universität München
TX	Büro für temporäre Architektur
UBA	Umweltbundesamt
UFZ	Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung GmbH
UNESCO	United Nations Environmental, Scientific and Cultural Organization
USP	Unique Selling Proposition
VHD	Vereinigung Hessischer Direktvermarkter e.V.
VNLR	Verein Natur- und Lebensraum Rhön e.V.
VO	Verordnung
vTI	Johann Heinrich von-Thünen-Institut
WBAE	Wissenschaftlicher Beirat für Agrarpolitik, Ernährung und Verbraucherschutz
WBGU	Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung f. globale Umweltveränderungen
WKZ	Werbekostenzuschuss
WSK	Wertschöpfungskette
WSN	Wertschöpfungsnetzwerk
WSO	Wertschöpfungsorganisation
WTO	World Trade Organization
ZALF	Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung e.V.
ZDH	Zentralverband des deutschen Handwerks
ZG	Zivilgesellschaft
ZMB	Zentrale Milchmarktberichterstattung GmbH
ZSH	Zentrum für Sozialforschung der Universität Halle-Wittenberg

Meiner Frau Miriam
und meinen Kindern
Marie und Leo

Vorwort

„Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie.“

Kurt T. Lewin

Die Regionalvermarktung von Lebensmitteln nach dem Motto „Aus der Region – für die Region“ entstand Anfang der 1990er Jahre auf der Basis einer Reihe kritischer sowie möglicher neuer Entwicklungen in den ländlichen Räumen Deutschlands und Europas, maßgeblich auch als Reaktion auf die fortschreitende Globalisierung mit ihren vielfach schädlichen Nebenwirkungen.

In meiner Kindheit kaufte ich beim Metzger vis á vis der Grundschule einen Leberkäs-Weck, in dessen Leberkäs die Schweine von unserem Hof, im Weck womöglich unser Getreide steckte. Der Kakao kam von der örtlichen Molkerei, die unsere Milch abnahm, wo mein Großvater Genosse und mein Vater nebenbei noch Fahrer war und die Molke für unsre Schweine mitbrachte. Meine Großmutter lehrte mich die Liebe zu den Tieren und Nutztieren auf unserem kleinen Hof.

Heute kommt das Soja für die konventionelle Milchproduktion und Bullenmast von ehemaligen Steppenböden und Regenwald-Flächen in Südamerika, mit hohem Pestizid-Einsatz angebaut, dann per LKW (Diesel) zum Hafen gefahren, mit dem Frachter (Schweröl) nach Europa verschifft, mit LKW in ländliche Räume gebracht, um es dort vermeintlichen Hochleistungskühen zu füttern (statt hofeigene Futtermittel), die nicht mehr auf der Weide kommen, ganzjährig auf Vollspaltenböden laufen müssen, wegen häufiger Euterentzündungen hohe Antibiotika-Gaben bekommen und doch nur 3 - 4 Laktationen lang leben, 5 - 6 Jahre alt werden. Dann kommt die Milch zu Dumpingpreisen in den Supermarkt oder wird, zu Milchpulver getrocknet, nach China exportiert - von der EU subventioniert. Ein die Erde krank-machendes Agrar- und Food-System!

„Die subventionierte Unvernunft“ hieß der Bestseller von Prof. Dr. Hermann Priebe (Priebe 1986), dem Gründer des Instituts für ländliche Strukturforchung (IfIS), meinem langjährigen Arbeitgeber in der Anfangszeit dieser Dissertation. Bei dieser Unvernunft ist es bis heute geblieben. Die Fortschreibung der EU-Agrarpolitik 2021 – ein „Weiter so!“ im Anblick eines ständig stärker stürmenden und brennenden Planeten - hätte Hermann Priebe zu Recht auch gegeißelt. Der ökologische Landbau hat diesem Wahnsinn bereits viele positive Entwicklungen entgegengesetzt, doch auch dieser kann und wird in allen Aspekten noch nachhaltiger werden müssen.

In den 1960er/70er Jahren begann die „große Beschleunigung“ auch in der Landwirtschaft, die die skizzierten ländlichen Strukturen in wenigen Jahren mit disruptiver Blindheit zerstörte, die seit Wilhelm Raiffeisen aufgebaut worden waren. Heißt aber auch, dass man ländliche Strukturen gemeinsam wieder aufbauen kann, wenn man sie wieder braucht – und das werden wir.

Als eine neue Form dazu haben regionale Vermarktungsinitiativen die Regionalvermarktung entwickelt und als regionale Marketingstrategie für Lebensmittel fest etabliert, vom Handel zuerst schlecht, heute perfekt kopiert; wie übrigens auch zunehmend nachhaltige Marketingstrategien, was zu begrüßen ist, aber die Regionalinitiativen herausfordert, auch ihr Modell ständig weiter zu entwickeln. In dieser Arbeit wird untersucht, wie regionale Wertschöpfungsorganisationen nachhaltiger Lebensmittel erfolgreich organisiert werden können und wie man diese als WissenschaftlerIn, BeraterIn oder auch als PraktikerIn mit einem qualitativen System-Modell betrachten und damit, so mein Ziel, im Alltag wie in der Weiterentwicklung besser steuern kann.

Mein Dank

Daher möchte ich mich zuerst bei den Akteurinnen und Akteuren der von mir für diese Arbeit untersuchten Regionalprojekte für Ihre Unterstützung, z.B. durch Interviews, bedanken. Es war mein früherer Dozent Burkhard Schweppe-Kraft vom Bundesamt für Naturschutz, der mir die Entwicklung der grundlegenden Erfolgsfaktoren am Beispiel der UNESCO-Biosphärenreservate ermöglichte sowie Norbert Höll von der Landesanstalt für Umwelt in Baden-Württemberg, der mich in der Evaluation der PLENUM-Regionen die Erfolgsfaktoren-Analyse entwickeln ließ.

Mein weiterer besonderer Dank gilt den Sponsoren des zugrunde liegenden Forschungs- und Entwicklungsprojektes „TopRegioKMU“, in einem Konsortium der Marketinggesellschaft „Gutes aus Hessen“ (Wilfried Schäfer), der bayerischen Verwaltungsstelle des Biosphärenreservats Rhön (Michael Geier), der Landesanstalt für Umwelt Baden-Württemberg (Norbert Höll) und der Feneberg Lebensmittel GmbH (vertreten durch Hannes Feneberg, der auch die Unterstützung durch meinen einstigen Regionalvermarktungs-Lehrmeister Ernst Wirthensohn ermöglicht hat).

Sehr dankbar für seine Unterstützung und Begleitung bin ich auch meinem System-Lehrmeister, Mentor und Freund Leo Baumfeld, lange Zeit Mitinhaber der ÖAR Regionalberatung GmbH, der mich in vielen Live- und Online-Sitzungen systemisch, methodisch und menschlich beraten hat, der immer wieder in seinen Wissensschatz greifen und etwas an mich weitergeben musste.

Mein größter und tiefster Dank gilt Prof. Dr. Franz-Theo Gottwald, der mir spontan die Unterstützung meiner Dissertation und Promotion anbot, dann lange auf deren Abschluss warten musste, doch niemals den Glauben an die Fertigstellung der Arbeit und damit an mich verloren hat. Ich bedauere heute sehr, zwei frühere Rufe auf eine Promotionsstelle im Ökolandbau wie im Agrarmarketing nicht gehört und angenommen zu haben. Umso dankbarer bin ich Professor Dr. Gottwald, der mir mit seinem Langmut der beste Doktorvater war, der man mir nur sein konnte. Auch den beiden anderen Gutachtern, Prof. Dr. Wolfgang Bokelmann und Prof. Dr. Michael Böcher sowie Prof. Dr. Dr. Martina Schäfer möchte ich herzlich für Ihre Bereitschaft dazu danken

Ich hatte darüber hinaus viel Unterstützung bei der Erhebung und Auswertung für die Arbeit: das IfIS ermöglichte mir die Akquise und Bearbeitung des TopRegioKMU-Projektes sowie die Unterstützung durch Anke Martsch und Anett Warczok. Zwei Gruppendiskussionen in der Erhebungsphase führte Marion Hofmeier von AgroMind für mich durch. Verena Schmiege unterstützte mich später bei der weiteren Arbeit daran in meinem BioRegio-Institut. Peter Süß und Christoph Mathias, damals beide am IfIS, sowie Martin Vollmer arbeiteten mit mir in mehreren Workshops an den Erfolgsfaktoren sowie an dem daraus entwickelten System-Modell regionaler Initiativen.

Meine motivationale Betreuung oblag meinem alten Freund Uli Gräbener, zeitweise auch Andreas Böss-Ostendorff und Dr. Fessum Ghirmazion in unserer Coaching-Gruppe. Als Korrekturleser und Impulsgeber/in fungierten meine alten Freunde Thorsten Michaelis, Axel Dosch und Prof. Dr. Katja Schneider sowie Cansu Dalmis. Ihnen allen möchte ich hier von Herzen danken!

Nicht zuletzt war es meine liebe Frau Miriam, die mich dabei unterstützte und mir über Jahre, insbesondere in den letzten Monaten und Wochen bis zur Abgabe, den Rücken frei hielt und sich wie immer liebevoll um unsere Marie und unseren Leo gekümmert hat, während ich am Schreibtisch saß. Meiner Familie verdanke ich mein Seelenheil – und auch diese fertige Arbeit.

1 Einleitung

„Die wirksamste Strategie für einen produktiven Umgang mit Komplexität ist die Entwicklung von Eigenkomplexität.“

Hubert Bratl & Michaela Tripl (2001: 57)

Übersicht zur Einleitung

In der Einleitung wird zunächst das Forschungsfeld der Regionalvermarktung und des regionalen Lebensmittel-Marketings beschrieben, darin insbesondere die Bedeutung der Nachhaltigkeit. Aus dem ursprünglichen Forschungsziel, die Rolle von und den Nutzen für kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU) der Lebensmittelwirtschaft in diesen Handlungsfeldern besser zu verstehen, wird das zweite, dafür als notwendig erachtete Forschungsziel abgeleitet: das bessere Verständnis der Organisationsprinzipien und -Prozesse regionaler Vermarktungsinitiativen. Um diese wissenschaftlich, mit ihren speziellen Eigenschaften allgemeingültiger zu beschreiben, werden diese nachfolgend „nachhaltige regionale Wertschöpfungsorganisationen“ (WSO) genannt; deren konstituierenden Kriterien werden im Folgenden herausgearbeitet (Kap. 4.8.1).

Als zentrales Ziel dieser Arbeit folgt daraus die Entwicklung eines qualitativen System-Modells nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen. Auf dieser Basis sollen Empfehlungen gegeben werden, die von den MacherInnen dieser Initiativen sowie von Unternehmen (UnternehmerInnen) genutzt werden können, um solche Initiativen erfolgreich zu entwickeln, zu führen und wirtschaftlich für sich zu nutzen. Es soll hier erforscht werden, was diese erfolgreich macht.

Die Vorgehensweise zu deren Erforschung wird skizziert. Neben Literaturanalyse und Theoriestudium wurde dazu die Analyse dreier Fallstudien plus eines Referenzprojektes durchgeführt, um sog. Erfolgsfaktoren zu identifizieren, die als Bausteine eines qualitativen System-Modells nachhaltiger regionaler WSO dienen sollen. Dieses wird in dieser Arbeit entwickelt und erprobt. In der Einleitung werden Forschungsfeld, zentrale Fragen und Forschungsziele kurz umrissen.

Übersicht zur weiteren Arbeit

Den Stand der Forschung stellt Kapitel 2 dar; zunächst zur Regionalvermarktung, zu Regionalinitiativen und regionalen Marketing-Strategien im Lebensmitteleinzelhandel; des Weiteren zu deren Entstehungshintergründen sowie, davon unabhängig, Basiswissen zum Wesen von KMU. Kapitel 3 stellt eine Auswahl an Theorie-Grundlagen zu den Akteuren regionaler WSO und den Themen Governance, Innovation, Kooperation sowie wirtschaftlichen Kooperationsformen dar.

Die Darstellung der Methodik in Kapitel 4 umfasst die Leitfragen der Untersuchung und Grundlagen zur qualitativen Forschung, Fallstudien und Leitfaden-Interviews sowie zur System-Analyse und System-Modellierung, aus sog. Erfolgsfaktoren als Elementen des System-Modells. Die Ergebnisse dreier Fallstudien-Analysen sowie deren Synopse zeigt Kapitel 5. Dazu wurden u.a. einige wesentliche Entwicklungsprozesse dieser WSO-Projekte modelliert und visualisiert. Das auf dieser Basis entwickelte System-Modell und Schritte seiner Entwicklung zeigt Kapitel 6. In Kapitel 7 werden gefundene sowie neue Aspekte diskutiert, zur Zusammenfassung s. Kapitel 8. Das Literaturverzeichnis gliedert sich in Printmedien und Internetdokumente, s. Kapitel 9.1, 9.2.

1.1 Forschungsfeld Regionalvermarktung

1.1.1 Regionale Vermarktungsinitiativen

Seit Anfang der 1990er Jahre haben Regionalinitiativen die Regionalvermarktung, d.h. kooperative Strategien des regionalen Lebensmittel-Marketings, entwickelt und erfolgreich gemacht. Regionalität ist in der Folge zu einer weit verbreiteten Marketingstrategie im Lebensmitteleinzelhandel geworden, die immer wieder von AutorInnen als ähnlich bedeutsam eingeschätzt wird wie die Vermarktung ökologischer Lebensmittel („Regional ist das neue Bio“).¹

Die Ursprünge dieser „neuen Regionalität“ im Lebensmittel-Marketing - nach dem Verlust der früher gegebenen räumlichen Nähe der Vermarktung und Versorgung - gehen auf regionale Initiativen zurück. Eine regionalpolitische Einordnung dieser Initiativen wird in dieser Arbeit vorgenommen (Kap. 2.1.2). Der Begriff für deren Strategie, die sowohl eine Lebensmittel-Marketing-Strategie als auch eine regionale Entwicklungsstrategie darstellt, lautet: Regionalvermarktung.

Definition einer „Region“

Die Definitionen für „Region“ als Kulisse der Regionalvermarktung sind vielfältig (Kap. 2.1.1).² Aus der Erfahrung von 25 Jahren in diesem Feld schlägt der Autor folgende Definition vor:

„Regionale Vermarktung bedeutet die Vermarktung von Agrarprodukten und Lebensmitteln aus einer Region mit einer definierten räumlichen Herkunftskulisse. Diese Herkunftskulisse orientiert sich in der Regel an administrativen Grenzen. Herkunftsregionen sind meist größer als eine Kommune und kleiner als ein Bundesland. Meist umfassen solche Kulissen einen oder mehrere Landkreise, möglichst in Gänze. Der Trend geht zu Großregionen aus mehreren Landkreisen, die ganze Landschaftsräume umfassen, die bei den Einwohnern sowie KundInnen der Produkte bereits eine Assoziation mit der Region oder Landschaft wecken, d.h. eine „regionale Identität“³ aufweisen, wie z.B. die Eifel, die Rhön, der Bodensee. Von Vorteil ist der Ursprung in oder der klare Bezug zu einer Stadt oder einem Ballungsraum“ (vgl. Kullmann 2007: 32 f.; s. Kap. 2.1.1). In der Praxis haben sich auch definierte Herkunftsradien von 30 bis 100 km Umkreis bewährt.

¹ Eine im Marketing und im Journalismus bis zuletzt populäre, viel diskutierte These (z.B. Gothe 2003, Scholz 2004, Frühschütz 2010, Sievers 2011, Kunze 2012, Bettaque 2013, Margrander 2018). Aus Sicht der Akteure des Ökolandbaus und des Naturkost-Fachhandels ist diese Gleichstellung wenig erfreulich, weil dadurch, insbesondere im Lebensmitteleinzelhandel (LEH), Kaufkraft von „Bio“ zu „Regional“ fließt, obwohl „Regionalität“ meist geringer geregelt ist und meist geringere Beiträge zum Umwelt- und Tierschutz leistet, da nicht alle Regionalinitiativen sich an den Kriterien des ökologischen Landbaus oder noch strengeren Naturschutzkriterien orientieren. Bio-Produkte stehen z.T. in der Kritik, weil sie heute oft einen weiten Weg hinter sich haben, d.h. wegen Ihrer Klimarelevanz, wegen sozialen oder auch Vertrauensfragen (vgl. z.B. Agrarbündnis 2004, Cierpka/Schimpf 2004, Deter 2019, Bartsch 2019).

Es ist jedoch davon auszugehen, dass der Marktanteil ökologischer Produkte (10% Steigerung auf knapp 12 Mrd. € in 2019; vgl. BÖLW 2020) auf Dauer höher steigen wird als der Anteil als „regional“ ausgelobter Produkte. Eine Systematik zur Erfassung und (ggf. vergleichenden) ökonomischen wie ökologischen und sozialen Bewertung von „Regionalität“ im Lebensmittel-Markt ist dem Autor jedoch bis zuletzt nicht bekannt; hierzu besteht, wie zu vielen Fragen zum Thema, weiterer Forschungsbedarf (s. Kapitel 7.7). Zur vergleichenden Bewertung der gesellschaftlichen Wirkungen des Ökolandbaus s. Sanders/Hess 2019.

² Vgl. z.B. Hofer/Stalder 2000: 45 ff., Hausladen 2001: 4; Sauter/Meyer 2004: ; 29 ff. Ermann 2005: 52 ff.

³ Vgl. Lindstaedt 2006, Schuhbauer 1996, Wolk 1998, Rohrbach 1999, Aschauer 2000; Blotvogel 2001.

Akteure und Organisationsformen

Die Akteure der Regionalvermarktung waren und sind vor allem sog. Regionalinitiativen.⁴ Dies sind Zusammenschlüsse von ErzeugerInnen und anderen Marktakteuren, meist im Verbund mit zivilgesellschaftlichen (Vereinen, Verbänden) sowie ggf. kommunalen Akteuren.⁵ Den Regionalinitiativen gebührt die ideelle, gesellschaftliche und marketingstrategische Urheberschaft der Regionalmarketings, da sie über das Marketing hinausgehende, gesamtgesellschaftliche Ziele einer nachhaltigen und resilienten Regionalentwicklung für ihre jeweiligen Regionen verfolgen.⁶

Das „Regio-Portal“ des Bundesverbandes Regionalbewegung (2021) weist rd. 150 Regionalinitiativen in Deutschland aus, davon rd. 80 regionale Vermarktungsinitiativen, darunter rd. 20 regionale Gastronomie-Initiativen (Wirte-Verbände u.ä.) sowie rd. 70 Regionalinitiativen ohne das Handlungsfeld „Vermarktung“; darunter insgesamt rd. 15 kommunale oder Verbands-Initiativen. Diese Arbeit betrachtet ausschließlich „Regionalinitiativen“ mit einer Lebensmittel-Vermarktung.

Innerhalb, aber auch neben diesen Regionalinitiativen haben Lebensmittel-Unternehmen aller Art und Stufen der Wertschöpfungskette, insbesondere Verarbeiter und der Lebensmittelhandel sowie intermediäre Organisationen - z.B. die Landesmarketinggesellschaften und die Ökolandbau-Verbände - regionale Marketingstrategien (mit-) entwickelt und erfolgreich umgesetzt.

Folgende Akteure und Organisationsformen in Regionalvermarktung und regionalem Lebensmittel-Marketing lassen sich unterscheiden (zur weiteren Differenzierung vgl. Kap. 2.1.2):

- Privatpersonen,
- Vereine und Verbände,
- ErzeugerInnen (Landwirte, Winzer, Jäger etc.),
- Verarbeitungs- und Handelsunternehmen (KMU, Konzerne),
- bi- und multilaterale Unternehmenskooperationen,
- mehrstufige Wertschöpfungsketten (WSK),
- regionale Wertschöpfungsnetzwerke (WSN),
- regionale Wertschöpfungsorganisationen (WSO),
- Kommunen (ggf. Land, Bund).

Seit ihrem verstärkten Auftreten, ca. ab Mitte der 1990er Jahre, waren Regionalinitiativen, ihre Akteure und Argumente ein Ausdruck der jeweils regionalen „Agrar-Opposition“ mit ihren verschiedenen Zielsetzungen (Kap. 2.1.2). Ihre Produkte und Marketing-Strategien waren echte Innovationen im Lebensmittelmarkt; viele ihrer Organisationen stellen bis heute neue Sozial- und Wirtschaftsformen dar. Ähnlich kann dies für die Direktvermarktung in den 1980er Jahren gesagt werden, die damals als „neue Mode“ vom Establishment in Landwirtschaft, in Lebensmittelhandel und Agrarpolitik erst belächelt, dann behindert, dann gefördert und kopiert wurde.

⁴ Alternative Begriffe sind z.B. Regionale Produktorganisationen (Hofer/Stalder 2000); Regionale Produktketten & -Netzwerke (Ermann 2005); Landwirtschaftliche Vermarktungsinitiativen (Schmid et al. 2003).

⁵ Vgl. z.B. Hausladen 2001, Schmid et al. 2003; vgl. Kap. 2.1.2.

⁶ Vgl. BRB 2019: Leitbild des Bundesverbandes der Regionalbewegung e.V.

Eine erste wissenschaftliche Reflektion

In der vorgenannten Darstellung des Aufstiegs der Direkt- und Regionalvermarktung kann ein Beispiel gesehen werden, wie durch eine Innovation ein höherer kollektiver oder gesellschaftlicher Gesamtnutzen entsteht, deren Zustandekommen als sozio-ökonomische und organisatorische Innovation jedoch zunächst neuer Formen der Kooperation der jeweiligen Akteure in einem Handlungsfeld bedarf. Doch was braucht es dafür, dass sich diese Innovation durchsetzt? Was braucht es, damit ihre Akteure letztlich (auch wirtschaftlichen) Erfolg haben?

Damit rückt in dieser Arbeit die zentrale Leitfrage nach der Machbarkeit des Erfolgs der betrachteten regionalen Wertschöpfungsorganisationen und ihrer Akteure in den Fokus. Zu diesem Zweck sollen in dieser Arbeit die grundsätzlichen Prinzipien hinter den zu beobachtenden Phänomenen erforscht werden, um a) regionale Vermarktungsinitiativen zukünftig mit diesen Prinzipien analysieren und vergleichen zu können sowie b) die betrachteten Organisationen und ihre Akteure wissenschaftsbasiert und dadurch qualifiziert beraten zu können.⁷

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, eine gemeinsame Sprache, eine Theoriegrundlage zu finden, mit dem sich die betrachteten Systeme, Phänomene und Prinzipien so darstellen lassen, dass zwischen allen wissenschaftlichen und praktischen Akteuren eine konsensuale Beschreibung, Analyse und Bewertung der betrachteten Objekte möglich ist. Dazu werden in dieser Arbeit einige Grundlagen dargestellt sowie vielfach Einzelaspekte theoretisch begründet.

1.1.2 Nachhaltigkeit im regionalen Marketing

Die globale ökologische Krise und damit die Bedrohung der weltweiten Zivilisation Anfang des 21. Jahrhunderts stellt den zeitlichen und normativen Bezugsrahmen dieser Arbeit dar. Diese Krise wurde während der Erstellung dieser Arbeit immer deutlicher (Kap. 2.2.1, Kap. 2.2.2).^{8,9}

Die Themen Nachhaltigkeit und Regionalität haben sich im Lebensmittel-Marketing gemeinsam entwickelt und weisen bezüglich ihrer Genetik wechselseitige Bezüge auf. Schon für die Ökolandbau- und Naturkost-Bewegung der 1970er und 1980er Jahre waren „Regionalität und Saisonalität“ Ziele des eigenen Anbaus bzw. eigenen Konsums sowie der agrar- und ernährungspolitischen Agenda. Nach einem politisch bedingten und notwendigen nachholenden Boom des Ökolandbaus in den 2000er Jahre - mit Zunahme globaler Rohstoffströme, in dem die Regionalität aus dem Blickfeld geriet und nun auch vom Establishment des Ökolandbaus z.T. belacht und behindert wurde - sorgte die Regionalbewegung für deren Renaissance (Kap. 2.1.5).

⁷ Der Autor hat mit diesem Ziel und wissenschaftlichen Zugang bereits zuvor ähnliche Projekte erforscht, vgl. Kullmann 1996, 2003a-d; 2004, 2005, 2007, 2012; Kullmann/Gehrlein 2005, Kullmann et al. 2017.

⁸ Vgl. dazu außerdem Kap. 2.3.6, Kap. 6.2.6, Kap. 7.8

⁹ Das Nachhaltigkeitsverständnis des Autors, das seine Werte, inneren Analyseraster und Bewertungsmaßstäbe prägt, wird aus den dort genannten Darstellungen und Quellen erkennbar. Es geht davon aus, dass insbesondere der Klimawandel und die Zerstörung vieler Lebensräume massive Veränderungen der Agri-Food-Systeme sowie der Konsumgewohnheiten erfordern sowie eine „große Transformation“ aller Wirtschafts- und Lebensbereiche, ja der Lebensweise und Wertesysteme der globalen Zivilisation. Dazu erscheint es erforderlich, für einen stärkeren sozialen Ausgleich weltweit zu sorgen sowie staatliche Institutionen dazu stärker zu ermächtigen (vgl. WBAE 2020). Zum Begriff Nachhaltigkeit: s. Glossar Kap. 10.1 Zur Definition von Food-Systemen: Kap. 2.1.2.2; zu deren Nachhaltigkeitstransformation: Kap. 7.5.3

Der Fokus liegt hier außerdem auf nachhaltigkeitsorientierten Initiativen, weil regionale Marketingstrategien ohne Zusatznutzen für eine ökologische oder soziale Nachhaltigkeit aus Sicht des Autors keine Preis-Premium-Strategie rechtfertigen, die mit regionalen Marketingkonzepten in der Regel einhergehen muss, um für höheren Aufwand auch einen höheren Erlös zu erwirtschaften (auch wenn es in der Praxis Premium-Strategien ohne Nachhaltigkeitskriterien gibt).

Auch mit Blick auf die Marktentwicklung sowie typische Kunden-Gruppen für regionale Produkte erscheint die Ausrichtung auf Nachhaltigkeit naheliegend. Die wachsende Gruppe der LOHAS, der Anhänger eines Lebensstils der Gesundheit und Nachhaltigkeit, umfasst in den westlichen Industrienationen bereits rd. 30 Prozent der Bevölkerung¹⁰ und wächst weiter (Kap. 2.1.6.6).^{11,12}

In der Praxis nutzen Anbieter regionaler Produkte unterschiedliche Aspekte und Grade von Nachhaltigkeit an, um eine Preis-Premium-Strategie mit einer Qualitäts-Premium-Strategie zu rechtfertigen. Es erfordert stets auch eine betriebswirtschaftliche Abwägung zwischen dem eigenen normativen Anspruch als Anbieter, dessen Kosten - höhere Nachhaltigkeit und Qualität führen meist zu höheren Produktionskosten - sowie der (geschätzten) realisierbaren Kundennachfrage, welcher Nachhaltigkeitsgrad für eine regionale Marketingstrategie gewählt wird.

Definition von „Nachhaltigkeit im Marketing“

Unter nachhaltigem Marketing werden in dieser Arbeit alle Arten von Marketing verstanden, die darauf abzielen, ökologisch oder sozial förderliche Produkte oder Dienstleistungen zu vermarkten.¹³ Dies erfolgt durch die Integration ökologischer oder sozialer Kriterien in die Marketing-Konzeption. Eine Marketingstrategie gilt hier als nachhaltig, wenn sie sich bezüglich ökologischer oder sozialer Kriterien in einem oder mehreren Bereichen der Marketing-Konzeption deutlich von üblichen konventionellen Marketing-Strategien im jeweiligen Segment unterscheidet und einen wesentlichen Beitrag zur Lösung regionaler und/oder globaler Nachhaltigkeitsprobleme leistet. Dies erfolgt durch die Zertifizierung eines anerkannten Nachhaltigkeitsstandards, durch unabhängige externe oder glaubhafte interne Kontrollen dieser Aspekte (s. Kap. 2.1.6).

¹⁰ Vgl. z.B. Müller-Friemuth et al. 2009: 10 f., 19; Glöckner et al. 2010; vgl. Kapitel 2.1.6.6.

¹¹ Vgl. z.B. das Wachstum des dt. Bio-Lebensmittel-Handels mit 8% im Naturkosthandel und 12% im LEH 2019 (BÖLW 2020, vgl. Kap. 2.1.4).

¹² Solange der sog. Wohlstand zu erhalten ist. Dass dieser und der damit verbundene Ressourcenverbrauch jedoch das eigentliche Problem zu sein scheint, zeigen z.B. Paech 2012, 2015 sowie Sommer/Welzer 2014.

¹³ Für ein „nachhaltigkeitsorientiertes Marketing“ wird hier verkürzt „Nachhaltiges Marketing“ verwendet.

1.2 Problem- und Fragestellungen

1.2.1 Rolle von und Nutzen für KMU der Ernährungswirtschaft

KMU als regionale Akteure

Neben Behörden, Kommunen und Verbänden sowie Privatpersonen sind es vor allem landwirtschaftliche Erzeuger sowie mittelständische Unternehmen der Lebensmittel-Verarbeitung, des Lebensmittel-Handwerk und -Handels, die sich an nachhaltigen regionalen WSO beteiligen. Die bisherige Forschung zur Regionalvermarktung hatte vor allem deren Organisation, Marketingstrategien und Zielgruppen sowie wirtschaftsgeographische Betrachtungen zum Gegenstand.¹⁴

Bei der Betrachtung der Akteure der Agrar- und Ernährungswirtschaft dominierte bisher ein Fokus auf die Erzeuger, auf die kleinmaßstäbliche Verarbeitung sowie die Direktvermarktung.¹⁵ In der Tat sind 80 bis 90 Prozent der Erzeuger in regionalen Vermarktungsinitiativen auch Direktvermarkter.¹⁶ Die Direktvermarktung, in den 1980er Jahren selbst ein Gegentrend zur Konzentration im Handel, erlebt im Zuge der Regionalvermarktung, gerade durch den Direktabsatz in den Lebensmitteleinzelhandel (LEH), eine wirtschaftlich sehr lukrative Renaissance.¹⁷

Die Rolle kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) des Lebensmittel-Handwerks, -Gewerbes und -Handels in regionalen Marketing-Netzwerken wurde jedoch zuvor nicht näher betrachtet. Vor Beginn dieser Arbeit war keine speziell auf dieses Thema eingehende Forschung bekannt. Die Beobachtung der Praxis - der Autor arbeitete damals seit zehn Jahren als Wissenschaftler und Berater in diesem Themenfeld - führte zur Ausgangshypothese der hier zugrunde liegenden Studie:¹⁸

Ausgangshypothese: „Handwerklichen und gewerblichen KMU der Ernährungswirtschaft kommt eine Schlüsselrolle für Herkunftskulisse, Marketingstrategie, Nachhaltigkeit sowie für Organisation und Vertrieb und damit den Erfolg nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsnetzwerke zu“.¹⁹

¹⁴ Vgl. z.B. Hensche et al. 2000, Hofer/Stalder 2000, Hausladen 2001, Hensche/Schleyer 2005, Schmid et al. 2003, Ermann 2005; zu Bio-Produkten s. z.B. Schäfer 2003, Schäfer et al. 2010 (Kap. 2.1, 2.2).

¹⁵ Vgl. z.B. Schmid et al. 2003 (Erzeuger), Sauter&Meyer 2004 (Direktvermarktung, Gastronomie, Regionalinitiativen); Hofer & Stalder (2000: 81 f.): Innovative Verarbeitungsunternehmen (Akteurstyp 6)

¹⁶ Vgl. Kullmann/Leucht 2011, Kullmann 2012.

¹⁷ Vgl. z.B. den Absatz der Vereinigung hessischer Direktvermarkter e.V. (VHD 2021) unter der Marke „Landmarkt“, die der REWE als Vorlage für ein nationales „Lokalitätskonzept“ diente (Kap. 2.1.3.2).

¹⁸ Titel und Auftraggeber bleiben hier aus Gründen der Anonymität von Regionen und AkteurInnen ungenannt. Ergebnisse wurden den Auftraggebern präsentiert; erstellte Berichte blieben unveröffentlicht.

¹⁹ Hinweise dazu fanden sich bereits in Kullmann 2003b: 81f., 2003c, 2007: 89 ff. Mit Bezug auf die zugrunde liegende Studie wird hier noch von Wertschöpfungsnetzwerken gesprochen. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wurde deren Charakter als Organisation (i.S. eines Unternehmens) für die Begriffsbildung priorisiert. Zur abschließenden Prüfung dieser Ausgangshypothese vgl. Kapitel 7.4.

Rollen und Motive der KMU-UnternehmerInnen

Zur Rolle mittelständischer Unternehmen (KMU) stellt sich zunächst die Frage, welche Motive die Unternehmen bzw. ihre Entscheidungspersonen, d.h. die UnternehmerInnen oder eingesetzte ManagerInnen, mit ihrer Beteiligung an nachhaltigen regionalen WSO verfolgen. Es soll erforscht werden, ob neben den wirtschaftlichen Motiven auch Motive der ökologischen, sozialen oder kulturellen Nachhaltigkeit für KMU-EntscheiderInnen für eine Beteiligung relevant sind.

Zur Analyse der Rolle der KMU-UnternehmerInnen in den regionalen Netzwerken soll eruiert werden, welche typischen Rollen sich identifizieren lassen. Dazu muss eine Definition des Begriffs „Rolle“ in sozialen Systemen sowie von typischen Rollen der KMU erfolgen (s. Kap. 2.3.5). Aus der Literatur ergab sich ein Fokus auf die fokalen Unternehmen in Wertschöpfungsketten, deren Rolle auch in den hier zu untersuchenden WSO besonders beleuchtet werden sollte. Die Analyse der KMU-Rollen sollte später genutzt werden, „Erfolgsfaktoren für KMU“ als Bausteine des hier intendierten Systemmodells nachhaltiger regionaler WSO zu identifizieren (Kap. 1.2.2).

Für die Analyse unterschiedlicher Rollen von KMU sowie zur Einschätzung des Nutzens einer WSO-Beteiligung für KMU sollten in der zugrunde liegenden Studie deren Aufwand und Nutzen ermittelt werden. Die dabei ermittelten Ergebnisse qualitativer Befragungen von beteiligten KMU sowie auch Behörden, Kommunen und Verbänden (BKV) gingen in die hier vorliegende Arbeit ein.

Leitfragen zu Rolle von und Nutzen für KMU in regionalen WSO

1. Welche Motive bewegen KMU-LeiterInnen dazu, sich an WSN und WSO zu beteiligen? Welche Ziele verfolgen sie? Welche Bedeutung haben persönliche Nachhaltigkeitsmotive?
2. Welche Rollen nehmen die KMU-LeiterInnen, aber auch die Vertreter von Behörden, Kommunen und Verbänden ein? Wie gut ist das Zusammenspiel der KMU mit diesen Akteuren?
3. Welche Bedeutung messen KMU bestimmten Erfolgsfaktoren regionaler WSN und WSO zu? Wie zufrieden sind sie mit der Erfüllung in ihren Projekten? Wo sehen sie Handlungsbedarf?
4. Welche Bedeutung haben bestimmte Aspekte der Nachhaltigkeit für projektbeteiligte KMU? Worin unterscheiden sich Fallstudien-Projekte und fokale KMU bezüglich der Nachhaltigkeit?
5. Welchen organisatorischen, zeitlichen und finanziellen Aufwand, investieren KMU in regionale WSN? Wie begründet sich der unterschiedliche Aufwand von KMU in WSN/WSO?
6. Welchen Nutzen haben KMU aus ihrem Engagement in WSN und WSO? Wie (unterschiedlich?) bewerten KMU-VertreterInnen das Aufwand-Nutzen-Verhältnis ihres Engagements?
7. Welche Zusammenhänge bestehen zwischen Motiven, Strategien, Aufwand und Nutzen der KMU im Vergleich zum Erfolg nachhaltiger regionaler WSO (d.h. der Fallstudien-Projekte)?

Diese Leitfragen sollten durch Interviews mit KMU-AkteurInnen von Fallstudien-Projekten beantwortet werden. Der Interviewleitfaden dazu findet sich in Kapitel 10.5, Antworten in Kapitel 5.

1.2.2 Regionale Wertschöpfungsorganisationen besser verstehen

Relevante Theoriegebiete

Im Zuge der Erarbeitung der zuvor genannten Fragen zur Rolle von und zum Nutzen für KMU in nachhaltigen regionalen Wertschöpfungsnetzwerken (WSN) und -Organisationen (WSO) wurde deutlich, dass diese nur beantwortet werden können, wenn ein klareres Bild des Aufbaus sowie Verständnis des Ablaufs typischer Prozesse in diesen beiden Organisationstypen vorliegt – wobei durch das sog. duale Modell deren beider Charakter in regionalen WSO angelegt ist.²⁰

Zu diesem Zweck sollte in dieser Arbeit ein qualitatives System-Modell nachhaltiger regionaler WSO entwickelt werden. Mit diesem sollten sich folgende Aspekte generell abbilden lassen:

- Welche Akteure sind typischerweise aktiv? Welche Rollen und Aufgaben kommen diesen zu? Welche typischen Prozesse laufen ab? Welche „Qualitäten“ sind erforderlich?²¹
- Wie laufen Gründung und Aufbau einer WSO ab? Wie kommt diese Innovation zustande? Wie lässt sich der Verlauf der Innovation beschreiben? Wie deren Erfolg bewerten?
- Welche Kooperation muss dazu wie zustande kommen, gestaltet werden und optimaler Weise ablaufen? Welche Prinzipien beeinflussen Kooperationen? Welche deren Erfolg?
- Welche wirtschaftlichen Kooperations- und Organisationsformen bieten und finden sich? Wie wirkt sich die gewählte Koordinations- und Organisationsform auf den Erfolg aus?
- Welche Erfolgsbedeutung hat das regionale sowie projektinterne Governance-Modell? Welche Bedeutung hat die Qualität der Governance durch die verantwortliche Führung?

Zu den zuvor genannten Themen finden sich jeweils eigene Kapitel in den Grundlagen (Kap. 3).

Geeignete Begriffssprache(n)

Die Beschreibung komplexer Phänomene führt in der Wissenschaft häufig zu einer eigenen Sprache der jeweiligen Disziplin oder darin der AnhängerInnen einer bestimmten Theorie. Diese soll dem Ziel der möglichst genauen Beschreibung und Erklärung zu beobachtender bzw. erforschter Phänomene dienen. Eine solche Sprache sollte auch für diese Arbeit gefunden werden.

Zentral für diese Arbeit sind dazu die Systemtheorie (vgl. Kap. 4.6.2), die Akteurs- bzw. Handlungstheorie (Kap. 4.6.3) sowie die Netzwerk-Theorie²² (Kap. 3.5.4.5), am Rande auch die Akteur-Netzwerk-Theorie (Kap. 2.1.2.3) sowie die Transaktionskosten-Theorie (Kap. 3.5.7; 7.4.2). Die Begriffswelt der Systemtheorie (s. Anhang 10.1) wurde als besonders nützlich zur Analyse von Systemen wie regionalen WSO identifiziert, zumal schon frühere Autoren zu regionalen Organisationen systemisch gearbeitet und das begriffliche Instrumentarium geprägt haben.²³

²⁰ Duales Modell s. Kap. 2.1.2.1; Grundlagen s. Kap. 3; zur Definition von WSN und WSO s. Kap.3.5.7.

²¹ Es sollte sich zeigen, dass soziale „Qualitäten“ eine Meta-Kategorie von WSO-Erfolgsfaktoren darstellen (Kap. 6.2.9.2).

²² ... auch wenn Sydow (1992: 199) konstatiert, dass es eine eigenständige Netzwerk-Theorie nicht gibt.

²³ Zum Beispiel Bratl/Trippl 2001, Bratl et al. 2002, vgl. Kap. 4.5.6.2; Baumfeld et al. 2009, vgl. Kap. 3.2.8; Lukesch et al. 2010, vgl. Kap. 2.2.5.

Ziel: System-Modell nachhaltiger regionaler WSO

Die Auseinandersetzung mit "Rolle und Nutzen der KMU in WSO" führte also zu dem Ziel, ein qualitatives System-Modell nachhaltiger regionaler WSO zu entwickeln. Typische Akteure und Elemente, Prozesse und Mechanismen sollten identifiziert und in einem qualitativen Modell synthetisiert werden. Dies sollte mittels einer explorativen, heuristischen und theoriebildenden Modellentwicklung erfolgen; die Ergebnisse sollten möglichst standardisierbar visualisiert werden.

Als Bausteine eines System-Modells sollten sog. Erfolgsfaktoren identifiziert und beschrieben werden. Aufbauend auf den mehrjährigen Forschungsarbeiten des Autors sowie einer Vielzahl weiterer Autoren zu Erfolgsfaktoren des regionalen und nachhaltigen Lebensmittel-Marketings sollte auf Basis der Analyse der theoretischen Grundlagen sowie von Fallstudien ein erweitertes Set essentiell zu beachtender Erfolgsfaktoren nachhaltiger regionaler WSO entwickelt werden (vgl. Kap. 4.6, 6.2). Den politikwissenschaftlichen Grundlagen sowie eigenen Vorarbeiten entsprechend, sollte dies in dieser Studie ebenfalls mittels einer heuristischen Methodik erfolgen.²⁴

Leitfragen der Analyse und Modellierung nachhaltiger regionaler WSO

Folgende Leitfragen zu Charakteristika und typischen Prozessen regionaler Wertschöpfungsorganisationen wurden für das dieser Arbeit zugrunde liegende Forschungsvorhaben formuliert:

1. Was sind die Hintergründe der Entstehung nachhaltiger regionaler WSO? Welche staatlichen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Einflüsse führen zu deren Gründung?²⁵
2. Was sind die Kennzeichen nachhaltiger regionaler WSO? Wann sind diese erfüllt? Bei Fallstudien: Inwieweit sind diese erfüllt? Wie unterscheiden sich Projekte in diesen?
3. Welche Prozesse laufen in WSO typischerweise ab? Wie lassen sich diese beschreiben? Welche theoretischen Begriffe sind geeignet, um diese schlüssig zu erklären?
4. Welche Faktoren sind notwendig, um eine regionale WSO erfolgreich werden zu lassen? Welche Erfolgsfaktoren sind in welchen Bereichen dieses Systems wirksam und wichtig?
5. Worin unterscheiden sich WSN und WSO? Welche Erfolgsfaktoren sind eher für Wertschöpfungsnetzwerke, welche eher in Wertschöpfungsorganisationen bedeutsam?
6. Welche Bedeutung haben Aspekte der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit? Welche Aspekte der Nachhaltigkeit sind in regionalen WSO üblich und erfolgreich?
7. Wie kann ein qualitatives Modell nachhaltiger regionaler WSO aussehen? Welche Elemente (Bausteine, Akteure) und Prozesse weisen regionale WSO typischerweise auf?
8. Wie lassen sich regionale WSO effektiv und effizient steuern? Mit welchen Instrumenten? Wie könnte ein Cockpit zur Steuerung eines regionalen WSN aussehen?

Die Beantwortung dieser Leitfragen stellt die zentralen Ziele und den Fokus dieser Arbeit dar.

²⁴ Zur Definition von „Erfolgsfaktoren“ s. Kap. 4.6.1

²⁵ Zu den Entstehungshintergründen vgl. Kap. 2.2.

1.3 Vorgehensweise

Literaturrecherche

Zunächst erfolgte eine intensive Literaturrecherche, um die gesellschaftlichen, staatlichen und wirtschaftlichen Entstehungshintergründe, die zur Entwicklung nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen geführt haben und führen, grundlegend zu beleuchten. Dies wurde als sinnvoll erachtet, um in der Erklärung nachhaltiger regionaler WSO als soziale Systeme jederzeit auf deren Historie und ihren Zweck, ihre Werte und Ziele zurückgreifen zu können. Die Entstehungshintergründe und die Nachhaltigkeitsorientierung regionaler Wertschöpfungsorganisationen stellen für regionale WSO generell bedeutsame Umwelten und Bezugssysteme dar.

Globale wirtschaftliche Veränderungen sowie globale ökologische und soziale Probleme werden dazu im Folgenden kurz, die Probleme ländlicher Räume in Deutschland und Europa sowie Strategien der ländlichen Regionalentwicklung ausführlicher betrachtet (Kap. 2.2). Weiterhin werden Märkte und Strategien für regionales und nachhaltiges Lebensmittel-Marketing grundlegend beleuchtet (Kap. 2.1) und es erfolgt eine Betrachtung grundlegender Wesenszüge kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU), insbesondere in der Ernährungswirtschaft sowie unter Aspekten der Nachhaltigkeit (Kap. 2.3).

Theoretische Ansätze

Um die geschilderten Phänomene sowie die intendierten Fragestellungen wissenschaftlich bearbeiten zu können, wurden verschiedene Theorien herangezogen; diese werden in Kapitel 3 in relevanten Grundzügen dargestellt. Zunächst erfolgte eine ausführliche Erörterung des Governance-Begriffs, der für WSO eine zentrale Bedeutung als Steuerungsphilosophie hat (Kap. 3.2). Des Weiteren wurden grundlegende Aspekte der wirtschaftlichen Innovation (Kap. 3.3) und Kooperation (Kap. 3.4) aufgearbeitet, bevor die Literatur zu wirtschaftlichen Kooperationsformen, insbesondere unter Aspekten unterschiedlicher Verbindlichkeit, aufbereitet wurde (Kap. 3.5).

Erhebungsmethodik

Auf dieser Basis erfolgte die Entwicklung einer Untersuchungsmethodik (Kap. 4). Zunächst wurden dazu die Forschungsziele noch einmal kurz formuliert (Kap. 4.1). Grundlagen zur qualitativen Sozialforschung, zu Fallstudien und Leitfaden-Interviews sowie zur Struktur- und Prozessanalyse von Systemen schließen sich an (Kap. 4.2 bis 4.5).

Auf der Suche nach den Bausteinen des intendierten System-Modells wurde auf den Ansatz der Formulierung von Erfolgsfaktoren zurückgegriffen, der Begriff des Erfolgs für die hier relevanten Fallstudien-Projekte definiert sowie die Hintergründe dieses Ansatzes beleuchtet (Kap. 4.6). Nach der Beleuchtung verschiedener Methoden der qualitativen Modellierung orientiert sich die hier entwickelte Visualisierung insbesondere an der Konstellationsanalyse (Schön et al. 2007).

Die Fragestellungen der Untersuchung flossen in ein Analyse-Raster und dieses in je einen Interview-Leitfaden für KMU sowie Behörden, Kommunen, Verbände und unabhängige Privat-

Personen (BKV) ein (Kap. 10.5, 10.6). Mit diesen Fragebögen wurden rd. 50 Experten-Interviews zu den Fallstudien-Projekten mit den VertreterInnen beteiligter KMU und BKV geführt.

Die Inhalte der Experten-Interviews wurden erst grob, später feiner in die Betrachtungsthemen der Studie geclustert und diesen folgend aus schriftlichen und Audio-Protokollen transskribiert. Die Prozesse in den Fallstudien-Projekten wurden visualisiert und erste Berichte dazu verfasst. Die Ergebnisse wurden mit den Auftraggebern der zugrunde liegenden Studie (vgl. Kap. 1.2.1) diskutiert. Diese Berichte flossen in diese Arbeit ein, mit noch weiter zunehmender Tiefe der Analyse und der Interpretation im Zuge der wachsenden Differenzierung der Betrachtungen im Laufe der Arbeit. Ein Verweis auf die Reflektion der Methodik schließt Kapitel 4 ab (s. Kap. 7.6).

Fallstudien-Ergebnisse

Die Ergebnisse der Fallstudien finden sich in Kapitel 5. Die Entwicklung der Projekte wird jeweils in kurzen Chronologien dargestellt, an die sich eine ausführliche Darstellung der Projekte sowie eine Analyse ausgewählter beobachteter Phänomene und Prozesse anschließt. In diesem Zuge wurden schrittweise als relevant erachtete Elemente und Prozesse eines System-Modells, d.h. potentielle Erfolgsfaktoren nachhaltiger regionaler WSO identifiziert, herausgearbeitet und – meist in Bezug zu relevanten theoretischen Grundlagen – beschrieben. So wurden sukzessive Erfolgsfaktoren als Elemente des Systems „regionale WSO“ identifiziert. Eine Synopse vergleicht die drei Fallstudien und ein Referenzprojekt zu zentralen Aspekten (Kap. 5.4)

System-Modell

Die Verdichtung der Ergebnisse aus Theorie und Empirie zu einem System-Modell nachhaltiger regionaler WSO findet sich in Kapitel 6. Dazu erfolgt zunächst die Klärung der konstituierenden Kriterien sowie von acht Ebenen (Bereichen, Dimensionen) dieser Systeme (Kap. 6.1). Diesen Ebenen werden die in dieser Arbeit bestätigten sowie neu identifizierten Erfolgsfaktoren regionaler WSO zugeordnet, ausführlich beschrieben und begründet (Kap. 6.2). Es folgt ein schrittweise nachvollziehbarer Aufbau des hier entwickelten System-Modells sowie dessen beispielhafte Anwendung zur vertiefenden Modellierung einiger Fallstudien-Prozesse (Kap. 6.3).

Diskussion

Zur abschließenden Diskussion werden zunächst die sich dynamisch ändernden Umwelten für nachhaltige regionale Wertschöpfungsorganisationen in Markt, Politik und Gesellschaft beleuchtet, die für diese Herausforderungen, aber auch neue Möglichkeiten mit sich bringen (Kap. 7.2). Es folgt die Reflektion eines potentiell fünften Kernkriteriums „Lebensmittel“ für das System-Modells sowie der Erfolgsfaktoren als deren Elemente; des Weiteren Anregungen zur weiteren systemischen Analyse und Modellierung der Erfolgsfaktoren als „logische Modelle“ (Kap. 7.3).

Zu beachtende Aspekte regionaler WSO als Organisation im Sinne eines Unternehmens - und zwar als Startup wie als etabliertes Unternehmen - werden vertiefend beleuchtet sowie ein mögliches Steuerungsinstrument (Balanced Scorecard) auf Basis dieser Arbeit grob vorstrukturiert. Abschließend werden mögliche zukünftige Aufgaben regionaler WSO als Fürsprecher regionaler Resilienz sowie als dem entsprechende Innovationscluster aufgezeigt und auf die Potentiale eines integrierten Nachhaltigkeitsmonitorings sowie neuer Finanzierungsmodelle hingewiesen.

2 Stand der Forschung

„In dieser Hinwendung zur Provinz, zu einer in allen Details definierten Region liegt der zweite Grund des Erfolgs Wallanders. Er brachte die Heimatliteratur auf den Stand der Globalisierung.“

Thomas Steinfeld (2010)

Übersicht

Kapitel 2 gibt einen Überblick über den Stand der Forschung zum nachhaltigen und regionalen Lebensmittel-Marketing, zu globalen und regionalen Entstehungshintergründen regionaler Initiativen sowie zur Rolle von und zum Nutzen für kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU) der Lebensmittelwirtschaft in diesen.

Nach einem Überblick über den Begriff Region erfolgt eine Beschreibung des Handlungsfelds Regionalvermarktung, insbesondere regionaler Vermarktungsinitiativen. Ein Überblick über deren agrar- und geowissenschaftliche Rezeption schließt sich an.

Es folgt eine Beschreibung regionaler und nachhaltiger Marketingstrategien im Lebensmittel-einzelhandel, im Bio-Markt sowie von deren Schnittstellen mit der Regionalvermarktung. Die Rolle mittelgroßer Einzelhandelsunternehmen wird dabei exemplarisch hervorgehoben. Das Thema Nachhaltigkeit im Lebensmittel-Marketing wird im Anschluss daran breiter dargestellt.

Die Entwicklung ländlicher Räume in Deutschland sowie Strategien der ländlichen Regionalentwicklung werden als Entstehungshintergrund regionaler Wertschöpfungsorganisationen erörtert.

Grundlegende Ausführungen zum Wesen kleinerer und mittlerer Unternehmen, insbesondere der Ernährungswirtschaft, sowie ihres Bezugs zur Nachhaltigkeit, schließen dieses Kapitel ab.

2.1 Regionale und nachhaltige Marketingstrategien für Lebensmittel

2.1.1 Definitionen von „Region“

Regionalität ist ein gesellschaftlicher Megatrend, der als Antwort auf die fortschreitende Globalisierung zu sehen ist und von dieser weiterhin hervor gebracht wird (s. Kap. 2.2.1). Die Aufhebung der Lokalität²⁶ durch die allgemeine (Auto-) Mobilität machte Regionen zur neuen Handlungsebene von Staat, Gesellschaft und Wirtschaft, so auch des Lebensmittelmarketings.²⁷

In vielen Studien zum regionalen Lebensmittel-Marketing, sowie grundlegend dazu in Studien zur Regionalentwicklung, wird der Begriff der „Region“ definiert:

²⁶ Anders als mit dem angelsächsischen Sprachbegriff „local“, der dem im deutschsprachigen Raum üblichen Begriff der Region/al/ität entsprechend verwendet wird, ist hier eine engere Örtlichkeit gemeint, die unterhalb eines Begriffs von Region gesehen werden kann. Die Wirtschafts- und Kulturgeographie spricht vom Verlust der Örtlichkeit, im Sinne des Verlusts eigener Verortung und Heimat (Ermann 2005).

²⁷ Es wird zwar immer wieder von der Wiederentdeckung der Region als Handlungs- und Problemlösungsebene gesprochen, doch ist die Mittelskaligkeit zwischen „lokal“ (eigenem unmittelbarem Lebensumfeld = Dorf, Gemeinde, Stadt) und Bundesland oder Bundesrepublik m.E. grundsätzlich und historisch auf die Mobilität mit dem Automobil und den damit auf rund eine halbe Tagesreise (hin & zurück) gewachsenen „Raum der Heimat“ sowie Aktionsraum von Menschen und Institutionen zurückzuführen.

Definitionen von „Region“

- „Region“ (lat.: regio) bezeichnet einen durch bestimmte Merkmale bestimmtes geografisches Gebiet, eine „homogene Raumeinheit in innerhalb einer Raumganzheit“ (...). Die Merkmale können (...) geografischer, wirtschaftlicher, politischer, soziologischer, kultureller oder klimatischer Natur sein“ (Hausladen 2001: 4).
- In der Raumplanung werden Regionen in der Regel entlang von administrativen Grenzen definiert, die nach jeweils relevanten Kriterien zusammengefasst werden (ebd.) Regionen können unterschiedlich groß sein. Eine pragmatische Definition sagt, „Regionen sind kleiner als ein Staat und größer ein Landkreis“ (vgl. Leitow 2005: 25).
- Tischer (2001: 38 ff.) unterscheidet verschiedene Regionsbegriffe nach Realregionen (Beschreibungs- und Analyse-Regionen), Aktivitätsregionen (Tätigkeitsregionen ökonomischer und politisch-administrativer Organisationen), „Wahrnehmungs- und Identitätsregionen“ sowie darunter „Regionen als Bezugsräume eines aktiven Regionalismus“.
- „Diesem Raumkonzept entsprechend wird Region nicht im Sinne von Landschaft, als eine von der Natur vorgegebene Entität begriffen, sondern als Ergebnis wissenschaftlicher Regionalisierungen“. Solche Regionalisierungen werden entweder nach der Ähnlichkeit ihrer Merkmale („Strukturregion“) oder nach der Interaktion zu einem zentralen Raumelement („Funktionalregion“) vorgenommen (Ermann 2005: 53).
- Die Kulturgeographie sieht Regionen als entlang von Themen sozial konstruierte Gebilde, die definierte Grenzen haben können, aber nicht müssen. Regionen entstehen durch Zuschreibungen von Akteuren („Aktanten“ in der Akteur-Netzwerk-Theorie). Regionen werden danach auch durch regionales Marketing neu konstruiert (vgl. ebd. 52 ff.).
- Nach Lukesch (2002) wird Region „im Sinne eines sozialen Handlungsgefüges gedacht, oder (noch genauer) als mentales Konstrukt, das auf ein soziales Handlungsgefüge hinweist. Eine Region wird zu einer Region, wenn auf sie immer wieder in Kommunikationen zwischen internen und externen BeobachterInnen als Region Bezug genommen wird. (...) Das Gewebe der Kommunikationen über die Region als Region erzeugt eine „Wir-Schale“, die öffentliche, private und zivilgesellschaftliche Akteure miteinschließt, und natürlich alle Akteure die relevante Bezüge zu ihr haben“ (Begriffe s. Glossar 10.1).
- Bauer-Wolf et al. (2008b) unterscheiden vier Verständnisse von Region: als Territorium, Wirkungsgefüge, als Kommunikations- sowie als Intentionsraum. Die drei letztgenannten Konstrukte können über das Territorium hinaus gehen; zu ihnen gehört, wer mit den Akteuren und deren Kommunikation in einer Region regelmäßig verbunden ist. Die latenten Intentionen der Akteure sind als Potential der Regionalentwicklung zu betrachten.
- Nach Parsons lässt sich die Regionalisierung als Modernisierung der Globalisierung verstehen: (Re-) Regionalisierung erhöht (wieder) das Systemniveau (z.B. regionaler Wertschöpfung), führt zur Universalisierung von Werten (Nachhaltigkeit), zur Inklusion (von schützenswerten Arten, existenzbedrohten Höfen, KMU im ländlichen Raum) und führt zur Differenzierung gesellschaftlicher Systeme, z.B. zu regionalen WSO (vgl. Rosa et al.

2007: 162 ff.). Mit den Worten der Theorie der Gabe: „Regionalisierung ist die Reproduktion von Reziprozität“ (Mauss/Evans-Pritchard 2005; Adloff/Mau 2005; s. Kap. 2.1.2.4).

- Regionalisierung und regionales Marketing sind damit auch Anzeichen und Instrument der endogenen Resilienz ländlicher Räume, die sich damit an Veränderungen der inneren und äußeren Strukturen und Prozesse, z.B. der Märkte oder der Politik, anpassen.²⁸
- In den Debatten um die „Große Transformation“ der globalen Industrie- und Digitalgesellschaft in eine nachhaltige Zivilisation (vgl. Kap. 2.2.2), ggf. durch den Weg in eine „Postwachstumsökonomie“ (ebd., Paech 2012), erfahren Regionen als Handlungsebene und ihre möglichen Entwicklungsstrategien zuletzt eine Renaissance (Hahne 2017).
- Zur Kritik des „neuen Regionalismus“, dessen Dekonstruktion sowie Neubetrachtung der Region als Möglichkeitsraum, nicht als „räumlicher Imperativ“ vgl. z.B. Kröcher 2007. Trotz dieser Bedenken bleibt die „Region“ für den hier betrachteten Gegenstand zentral.

Die Wissenschaft konstatiert häufig ein Defizit an Definition des Begriffs Region bzw. der regionalen Herkunft (Ermann 2005; Kögl/Tietze 2010: 9 f.), fordert z.T. eine gesetzliche Standardisierung (Meyer 2003, Sauter/Meyer 2004). Dabei kann es jedoch nicht um ein steifes Konzept gehen, „fixes Flächendenken“ wird abgelehnt (Czech et al. 2002: 10 ff.). Eine bessere Definition und Kontrolle regionaler Herkunft erscheint jedoch geboten (vgl. BRB 2011, vgl. Kap. 2.1.3.3).

Optimale Herkunftskulissen

„Regionen“ (Herkunftskulissen) von Vermarktungsinitiativen werden häufig mit Bezug zu Landschaftsräumen abgegrenzt, wobei ein Trend zur Orientierung an Großräumen und „ganzen Landschaften“ mit gewachsener „regionaler Identität“ zu verzeichnen ist, z.B. der Bodensee, die Eifel etc. Die Abgrenzung entlang der Grenzen von (ganzen) Landkreisen erleichtert die Unterstützung durch Landräte, Verwaltungen und Verbände, da es diesen leichter fällt, Akteure in ihrem gesamten Landkreis oder Bezirk zu unterstützen, als in Teilräumen (s. Kullmann 2005: 16).

Auch aus Gründen der Wirtschaftlichkeit regionaler Marketingorganisationen sollten Herkunftsregionen größer als ein Landkreis sein, um möglichst viele Erzeuger, Verarbeiter, Händler und Kunden zu umfassen. So kann das Angebot verbreitert und mengenmäßig verstärkt werden, die Lieferfähigkeit besser gesichert und größere Kunden professioneller beliefert werden, so dass bei guten Preisen höhere Umsätze erzielt werden, was für den wirtschaftlichen Betrieb einer Marketingorganisation, insbesondere mit eigenem Lager und eigener Logistik, notwendig ist.

Das Motto der Regionalvermarktung lautet: „Aus der Region – für die Region“. Es steht jedoch außer Frage, dass regionale Produkte auch in benachbarte Städte und Ballungsräume vermarktet werden können und sollten, um die Bürger dort mit hochwertigen Produkten zu versorgen und durch die Wertschöpfung eine Honorierung der ökologischen Leistungen der Erzeuger, z.B. den produktionsintegrierten Artenschutz, in der Herkunftsregion anzustreben.

²⁸ Zu Selbstorganisation von Systemen vgl. z.B. Maturana 1978, Haken 1981, Foerster 1974, 1976, 1988; Maturana/Varela 1982, 1990; Prigogine/Stengers 1993, Gladwell 2002, Simon 2008: 19; zur Übertragung auf gesellschaftliche Systeme vgl. z.B. Reese-Schäfer 1999, Kneer/Nassehi 1993; Rosa et al 2007: 173 ff.; zur Übertragung auf Wirtschaftsnetzwerke vgl. z.B. Sydow 1992; zu Resilienz Kap. 2.2.5

Definition einer geeigneten Herkunftsregion

Für diese Arbeit grundlegend ist die Definition einer „Herkunftsregion“ (vgl. Einleitung Kap. 1.1):

„Regionale Vermarktung bedeutet die Vermarktung von Agrarprodukten und Lebensmitteln aus einer Region mit einer definierten räumlichen Herkunftskulisse. Diese Herkunftskulisse orientiert sich optimaler Weise an administrativen Grenzen. Herkunftsregionen sind meist größer als eine Kommune und kleiner als ein Bundesland. Meist umfassen solche Kulissen einen oder mehrere Landkreise, möglichst in Gänze. Der Trend geht zu Großregionen aus mehreren Landkreisen, die ganze Landschaftsräume umfassen, die bei ihren Einwohnern sowie Kunden der Produkte bereits eine Assoziation mit der Region oder Landschaft wecken, d.h. eine sog. „regionale Identität“²⁹ aufweisen, wie z.B. die Eifel, die Rhön, der Bodensee. Von Vorteil ist der Ursprung in oder der klare Bezug zu einer Stadt oder einem Ballungsraum“ (vgl. Kullmann 2007: 32 f.).³⁰

Aus dieser Definition lässt sich ein erster Erfolgsfaktor nachhaltiger regionaler WSO ableiten:

Erfolgsfaktor: *Geeignete Gebietskulisse*, in ihren Grenzen definiert, ausreichend groß, umfasst möglichst mehrere Landkreise in Gänze, möglichst mit gewachsener regionaler Identität, d.h. deckungsgleich mit geographischen, politischen oder sozio-kulturellen Grenzziehungen.³¹

2.1.2 Regionalvermarktung und Regionalbewegung

2.1.2.1 Regionalinitiativen

Treiber der Regionalvermarktung und der Regionalbewegung

Regionalinitiativen zur Vermarktung regionaler Produkte sind seit Anfang der 1990er Jahre die Erfinder und Betreiber regionaler Vermarktungsstrategien, der sog. Regionalvermarktung. Zur gleichen Zeit entstanden Initiativen für regenerative Energien, zum Erhalt von Schulen und der Grundversorgung im ländlichen Raum uvm. Die Ungleichheit der stadtnahen und ländlichen Räume ist diesen ein Dauerthema, z.B. in den Debatten um die Digitalisierung ländlicher Räume.³² All diese Initiativen sind die zentralen Akteure der bundesweiten „Regional-Bewegung“.

Die Anzahl der Regionalinitiativen in Deutschland wird nicht regelmäßig staatlich oder wissenschaftlich erfasst. 2005 gründete sich der Bundesverband Regionalbewegung (BRB), der für die politische Unterstützung sowie für hochwertige Regionalkonzepte wirbt (BRB 2011; Sindel 2011, 2012). Das Regio-Portal des BRB (2021a) wies Anfang 2021 rd. 160 Regionalinitiativen, darunter rd. 90 Initiativen im Bereich Vermarktung aus, die sich dort selbst eingetragen haben.

²⁹ Regionale Identität beschreibt die Identifikation eines Raumes sowie die Identifikation seiner Bewohner mit ihrem Raum, von diffuser über bewusste bis gelebte regionale Identität (Regionalität); vgl. Lindstaedt 2006 (86 ff.), Schuhbauer 1996, Wolk 1998, Rohrbach 1999, Aschauer 2000, Blotevogel 2001.

³⁰ Vgl. Kullmann 2005: 16. Entspricht der Definition unter Erfolgsfaktor „Geeignete Kulisse“ (Kap. 6.2.4).

³¹ Zum daraus für das WSO-System-Modell ausführlicher begründeten Erfolgsfaktor s. Kap. 6.2.4.

³² Es sei herausgestellt, dass Regionalinitiativen, nicht im (staatlichen, universitären oder behördlichen) agrarsektoralen Innovationssystem entstanden (jedoch von diesem ggf. unterstützt wurden; vgl. z.B. Bokelmann et al. 2012), sondern als soziale und politische Innovation der Akteure im ländlichen Raum, die damit jedoch ebenfalls als ständiges, informales Innovationssystem des Agri-Food-Systems zu betrachten und zu beachten sind, ebenso wie die „urbanen transformativen Milieus“ (s.u. & Kap. 2.1.6.6).

Hervorgehoben sei an dieser Stelle die Bedeutung engagierter Gründer und Schlüsselpersonen solcher Initiativen. Deren Gründung ist mit hohem Zeitaufwand, vielen Treffen, Gesprächen und Debatten, dem Kampf gegen Widerstände und Gegner verbunden. Dies nehmen nur wenige, besonders engagierte Erzeuger/innen, Bürger/innen, UnternehmerInnen etc. auf sich.³³ Bereits Brendle (1999: 23 f.) hat engagierte Schlüsselpersonen als zentrale basale Erfolgsfaktoren erfolgreicher Naturschutzprojekte hervorgehoben. Daraus folgt bereits hier (s. Kap. 6.2.2):

Erfolgsfaktor: *Engagierte Schüsselpersonen*, mit Visionen und Ausdauer, die andere Akteure motivieren, Projekte initiieren, Organisationen gründen und diese über Jahre kompetent führen.

Neue Formen der ländlichen Problemlösung

Die Regionalvermarktung war von Beginn an stark mit Naturschutzaktivitäten, Landschaftspflegeverbänden und Strategien der ländlichen Regionalentwicklung verbunden. Die Fördermöglichkeiten des Naturschutzes, der zweiten Säule der EU-Agrarpolitik sowie der Regionalentwicklung durch das LEADER-Programm haben maßgeblich zu ihrer Verbreitung beigetragen.³⁴

Eine wichtige Bedeutung hatten dabei auch die Ausweisung von entwicklungsorientierten Großschutzgebieten wie UNESCO-Biosphärenreservaten und ähnlich ausgerichtete Programme wie das PLENUM-Programm (Kap. 2.2.4.4) sowie der Bundeswettbewerb „Regionen Aktiv“ (2000 bis 2007). Daneben waren auch die Landesmarketinggesellschaften des Bundesländer sowie Erzeuger, Hersteller und Handelsunternehmen, darunter nicht zuletzt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) der Ernährungswirtschaft von Beginn an in der regionalen Vermarktung aktiv.

Die Statistik der Gründungsjahre der Regionalinitiativen zeigt einen starken Anstieg der Gründungen von 1995 bis 2009 (BRB 2021a). Seither ging die Anzahl der Gründungen sukzessive zurück. Dies deutet auf eine Sättigung bzw. Erschöpfung des Trends zur Regionalvermarktung hin. Nicht in allen Regionen finden sich engagierte Akteure und Unternehmen, diese arbeitsintensiven und langjährigen Aktivitäten auf sich nehmen wollen. Stark ländliche Regionen sind dazu klar weniger geeignet als (peri-) urbane Regionen mit einem hohen Potential an Akteuren.

Andererseits hat parallel auch der Lebensmittelhandel seine Bemühungen um Regionalprodukte erheblich verstärkt, z.T. durch eine intensive Kooperation mit Direktvermarktern, die in den 1980er Jahren doch einmal als Alternative zum (Preisregime des) LEH gegründet wurden (vgl. z.B. Landmarkt-Konzept der REWE-Hessen u. Vereinigung hess. Direktvermarkter, VHD 2021).

Erfolgsfaktoren: Hilfreiche Basis zur Gründung einer WSO kann die *Bildung eines regionalen Wertschöpfungsnetzwerks (WSN)* sein. Dies kann ein Branchen-Cluster oder ein „Graswurzel“-Netzwerk sein. Mit dem Fokus auf den Erfolg einer WSO ist entscheidend, dass es in einer Region zur formalen *Gründung einer regionalen Wertschöpfungsorganisation* kommt, ohne die kein neuer regionaler Akteur „geboren“ wird, kein neues regionales System entsteht.³⁵

³³ Zu den Akteurstypen und Organisationsniveaus von Regionalinitiativen vgl. Kap. 2.1.2.2.

³⁴ Vgl. Kullmann 1996: Evaluierung von Projekten der ländl. Regionalentwicklung. Universität Gießen.

³⁵ Zur Definition von WSO und Differenzierung zu WSN vgl. Kap. 3.5.7.

Neue Formen der urbanen Versorgung

In den urbanen Zentren, die seit den 2010er Jahren einen neuen, von vielen Akteuren unerwarteten größeren Zuzug junger Menschen und Familien als Arbeits- und Wohnort verzeichnen, haben sich parallel neue Formen der Regionalität bzw. Lokalität der Versorgung entwickelt.³⁶ Zu nennen sind hier z.B. die Regionalwert-AGen³⁷, Höfe mit solidarischer Landwirtschaft³⁸, Urban Gardening-Projekte³⁹, Gemeinschaftsgärten⁴⁰, Aquaponik-Firmen⁴¹ sowie eine zunehmende Wertschätzung des qualitätsorientierten Nahrungsmittel-Handwerks im stadtnahen Umland⁴².

Dies zeigt, dass sich in Städten ebenfalls neue Modelle der Versorgung entwickeln - wie bereits in früheren Zeiten, von Formen städtischer Tierhaltung bis hin zu Schrebergärten – die jedoch bis auf Weiteres nicht ausreichen werden, um die urbane Bevölkerung zu ernähren.⁴³

Für die Erzeuger, KMU und Initiativen in ländlichen Regionen bleibt es daher eine Aufgabe, sich, trotz dieser wachsenden Konkurrenz, um die Aufmerksamkeit und Kaufkraft der urbanen Kundschaft, insbesondere der nachhaltigkeitsorientierten LOHAS (Zielgruppen s. Kap. 2.1.6.6) zu bemühen und sich diesen als Anbieter, Partner und Problemlöser, z.B. für die Themen Tierwohl, Natur- und Klimaschutz sowie einer verlässlichen Ver- und Entsorgung zu verdeutlichen.

Dazu bedarf es funktionierender, möglichst innovativer Verkaufs- und Logistikformen. Bei "fit-ten" Erzeugerbetrieben, Manufakturen und Kooperationen⁴⁴ im gehobenen Lebensmittel-Marketing kommt dabei dem Online-Marketing via Webshop eine immer größere Bedeutung zu.⁴⁵ Dieser Trend wird auf absehbare Zeit anhalten und den Lebensmittelhandel stark verändern.⁴⁶

Demgegenüber ist es die Stärke von Regionalinitiativen, mit Ihren Marken für Ihre Produkte eine hohe Vertrauenswürdigkeit im klassischen Handel (LEH, Naturkosthandel) herzustellen und möglichst auch die direkte Begegnung mit ihren Erzeugern und Herstellern (KMU), z.B. auf Märkten und Messen in den Herkunftsregionen sowie in den Städten, zu organisieren. Damit stellen die Entwicklungen im peri-/urbanen Lebensmittel-Marketing hohe Anforderungen an die Marketingstärke und Innovationskraft nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen. Aus wirtschaftlichen Gründen sollten duale WSO (s.u.) auf die urbanen Märkte nicht verzichten.

³⁶ Ausführlicher zu den Veränderungen urbaner Lebens- und Ernährungsweisen vgl. Kap. 2.2.3.4

³⁷ Regionalwert AG 2021 (AGen in Freiburg, Hamburg, Rheinland, Berlin, Kassel-Göttingen u.a.)

³⁸ Groh/McFadden 1998: Farms of Tomorrow Revisited; Heintz 2018: Solidarische Landwirtschaft.

³⁹ Vgl. z.B. Müller, Christa 2001: Urban Gardening; Rasper, Martin (2012): Vom Gärtnern in der Stadt.

⁴⁰ Vgl. AnStiftung 2021, Ackerhelden 2021

⁴¹ Vgl. Bundesverband Aquaponik 2021, ECF-Farm 2021, vgl. dazu auch Kap. 2.1.6.1

⁴² Vgl. Badische Zeitung 2018: Regionale Food-MacherInnen. Serie ab dem 29.09.2018. Freiburg.

⁴³ Kuhlemann 2017 stellt klar, dass Urban Gardening-Projekte i.d.R. kein rentables Geschäftsmodell haben bzw. darstellen, sieht diese jedoch für die Zukunft verstärkt in Aquaponik-Systemen, d.h. in der Kombination von Fischzucht und substrat- oder bodengebundenem Gemüseanbau, s. dazu Kap. 2.1.6.1.

⁴⁴ Vgl. z.B. Cowfunding Netzwerk UG 2021, Albbüffel.de 2021

⁴⁵ Vgl. z.B. Graf/Schneider 2017, Beilharz 2017, Steireif et al. 2019, Schaack 2021, EHI 2021.

⁴⁶ Der Online-Anteil im Lebensmittel-Handel lag 2019, trotz massiver Aktivitäten von Amazon Fresh, REWE und einer Vielzahl an Webshops, noch immer bei rd. 1% Marktanteil (Handelsverband 2019), wuchs jedoch im Corona-Jahr 2020 um 70% auf 2,67 Mrd. Euro an (EHI Retail Institut 2021). Zu kritischen Aspekten der Digitalisierung der globalen & regionalen Agrar- & Food-Systeme s. Kap. 3.3.3.2.

Das duale Modell: Regionale Vermarktungsinitiativen als Netzwerk...

Typisch für regionale Vermarktungsinitiativen ist eine enge Zusammenarbeit von zivilgesellschaftlichen und wirtschaftlichen Akteuren: „Regionale Netzwerke von Erzeugern, Verarbeitern, Handwerkern, Händlern und Verbrauchern bilden strategische Allianzen und generieren regionale Wertschöpfung innerhalb regionaler Wirtschaftskreisläufe zum gegenseitigen Nutzen aller Beteiligten. Ideelle und wirtschaftliche Gruppierungen arbeiten in der Allianz eng zusammen, um die Öffentlichkeit für die Unterstützung einer nachhaltigen Regionalentwicklung zu gewinnen. Die ideellen Gruppierungen sind Ausdruck eines bürgerschaftlichen Engagements im Sinne des Ziels zur Erhaltung der Lebensgrundlagen in der jeweiligen Region“ (BRB 2011: 4).

Zur Förderung der Regionalvermarktung bilden diese Gruppen ggf. ein regionales Netzwerk. Dabei stiften die zivilgesellschaftlichen Akteure und Gruppen meist den ideellen Rahmen und formulieren die ethischen Prinzipien sowie regionalen Entwicklungsziele. Die Food-Unternehmen (meist KMU) haben in der Regel das operative Produkt-Marketing-Geschäft in der Hand.

... und als Wertschöpfungsorganisation

Neben vielfältigen regionalpolitischen und organisatorischen Aufgaben, die mit der Gründung einer Regionalinitiative im Sinne eines regionalen Projekts i.S. eines Netzwerks verbunden sind, übernehmen rd. 50% der Regionalinitiativen auch die wirtschaftliche Herausforderung als regionale Wertschöpfungsorganisation (WSO) im Sinne einer Vertriebs- und Handelsorganisation, ggf. mit eigener Lager- und Transport-Logistik (BRB 2020b) Sie müssen dazu a) entweder als Absatzagentur zwischen den Anbietern und dem Handel fungieren oder b) die Eigenschaften eines Unternehmens erfüllen, wenn sie selbst mit Produkten handeln. In beiden Fällen müssen sie sich über eine Umsatzprovision refinanzieren (zumindest teilweise, plus Förderung o.ä.).

Dazu müssen duale Regionalinitiativen sowohl die Beschaffung (Produkte, Herkunft, Qualitäten, Vorschriften, Verfügbarkeit) als auch den Vertrieb (Distribution und Logistik) organisieren und dabei alle Anforderungen der Betriebswirtschaft (inkl. Buchhaltung, Steuern etc.) erfüllen, insbesondere Kostendeckung und Erhalt der Liquidität, im Optimalfall der Rentabilität (Gewinn).

Für Regionalinitiativen, die darin wie „Startups“ (Gründungen) zu betrachten sind, erfordert die Erfüllung dieser Anforderungen einen meist mehrere Jahre dauernden Entwicklungsprozess. Immer wieder sind die Organisation der Logistik sowie die Logistikkosten wichtige Themen. Da die Erzeuger und Hersteller faire Preise erhalten sollen und der Handel nur bestimmte Preisaufschläge akzeptiert, stellen die Logistikkosten stets einen Preistreiber bzw. ein Einsparpotential dar. Regionalinitiativen versuchen immer wieder neue Modelle (Eigenregie, Dienstleister etc.), um die Logistik wirtschaftlicher zu gestalten. Der Bundesverband Regionalbewegung bot zuletzt Seminare zu sog. Mikro-Logistik-Modellen an, die z.B. die Bahn und den ÖPNV dazu nutzen.⁴⁷

Erfolgsfaktoren: Duale Regionalinitiativen, müssen wie Unternehmen, *geregelt* Betriebs- und Beschaffungsprozesse entwickeln, einen *gut gehenden Absatz über einen qualifizierten Vertrieb* sowie eine *problemlose Distribution* (Logistik, Bestell- und Rechnungswesen) aufbauen.

⁴⁷ Den wissenschaftlichen Stand zur Logistik für regionale Produkte zeigen Mittal et al. 2018. Unter Klimaaspekten kommt es zukünftig vor allem darauf an, die „letzte Meile“ möglichst emissionsarm zu gestalten.

Ausreifung regionaler Initiativen

Seit etwa 2010 ist in der Praxis eine nachlassende Dynamik der Neugründung regionaler Initiativen zu beobachten. Stattdessen sind bestehende Initiativen und Marketing-Organisationen damit beschäftigt, sich zu konsolidieren, möglichst in dem ein hauptamtliches Management und Marketing geschaffen und finanziert wird, auch um die ehrenamtlichen Gründer zu entlasten, damit diese sich wieder stärker der regionalpolitischen Weiterentwicklung widmen können.

Es geht also darum, klassische Kriterien der ökonomischen Effizienz besser zu erfüllen, ohne die eigenen Ziele und Mittel dafür zu opfern. Dies erfolgt über Wachstum an Fläche und Beteiligten, um die Skalenökonomie zu verbessern (z.B. durch Ausdehnung wie bei „SooNahe“), durch die Professionalisierung in Produkten, Marke und Marketing (z.B. Dachmarke Rhön), durch Kooperation mit dem LEH (z.B. „Landmarkt“ der Direktvermarkter bei REWE Hessen) oder im Naturkosthandel (Vertriebsgesellschaft von Tagwerk e.V. & BODAN GmbH & Co. KG).

Die Situationen und Herausforderungen der Initiativen sind im Detail unterschiedlich (Sindel 2012). Dennoch zeigt sich, dass es für regionale Wertschöpfungsorganisationen eine Zeit des Gründens gibt - mit allen damit verbundenen Herausforderungen, Erfahrungen und Erfolgen - eine Zeit des Konsolidierens sowie Zeiten neuer Herausforderungen und des (steten) Wandels.

Hier im Fokus steht auch die vollständige Ausreifung dualer WSO als System. Es wird zu beobachten sein, wie auch Regionalinitiativen älter werden, sich zeitweise konsolidieren, sich weiter entwickeln müssen und sich auch deren Lebenszyklus irgendwann zum Ende neigt. Doch zunächst sind sie das Ergebnis und die Basis wichtiger Entwicklungen im ländlichen Raum.⁴⁸

2.1.2.2 Agrarökonomische Rezeption

Organisationstheoretische Rezeption

Seit Ende der 1990er Jahre wurde das Phänomen der regionalen Vermarktungsinitiativen näher untersucht sowie Überlegungen und Forschungen zu deren erfolgreicher Organisation und Vermarktung veröffentlicht (vgl. Besch/Hausladen 1999, Hausladen 2001). Einige Autoren begannen nach „Erfolgsfaktoren“ regionaler Vermarktungsinitiativen zu forschen (vgl. z.B. Besch et al. 2000; Hensche et al. 2000; Hensche/Schleyer 2005; Kullmann 2003a,b,c; 2005, 2007).

Dabei war sowohl eine Befruchtung des Denkens in Erfolgsfaktoren aus anderen Bereichen, wie dem Naturschutz (Brendle 1999) und der Regionalentwicklung (Vay 2002, Krott et al. 2007, Schubert 2008) sowie eine Übertragung des Ansatzes auf den ländlichen Tourismus (Schwerdtner 2008) zu beobachten. Analysen und Hinweise zu Erfolgsfaktoren finden sich darüber hinaus für Erzeugergemeinschaften (Halk et al. 1999), für die Direktvermarktung (Götschmaier 2001) sowie für Bio-Vermarktungsinitiativen (Hensche/Schleyer 2005; Schmid et al. 2003).⁴⁹

Schäfer 2003 untersuchte die Kunden- und Marktvielfalt für u.a. regionale Bio-Produkte in Berlin und Umland. Schäfer et al. 2010 untersuchten die Fairness in regionalen Bio-Wertschöpfungs-

⁴⁸ Vgl. Entwicklungsphasen und Entwicklungsstufen von Netzwerken, Kap. 3.5.5.5; Lebenszyklen von Systemen, Kap. 4.5.4 sowie Kennzeichen ausgereifter Systeme, Kap. 4.5.4.

⁴⁹ Vgl. „Erfolgsfaktoren nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsnetzwerke“, Kap. 6.2.

ketten. Zander/Hamm (2009a,b; 2010) zeigten die Hierarchie und Werte von Bio-Produkten auf, darunter den Stellenwert der Regionalität, der häufig Rang 2 nach dem Tierschutz einnimmt.

Hofer/Stalder (2000: 48) sprechen von „Regionalen Produktorganisationen“ (RPOs) statt von Marketing-Projekten oder Initiativen, weil a) beim Begriff Marketing die Kommunikationspolitik zu sehr im Vordergrund stehe sowie b) weil der in der Schweiz dafür übliche Begriff „Regionalmarketing“ nicht nur Lebensmittel-Marketing umfasse.⁵⁰ Letzteres trifft auch für Deutschland zu, wo für das Lebensmittelmarketing durch Regionalinitiativen „Regionalvermarktung“ üblich ist.

Hofer/Stalder untersuchen die RPO's (s. folgende Organisationstypen) u.a. auf deren Rolle, Netzwerk-Charakter (ebd.: 50 ff.) sowie ihre Wirkungen auf die Nachhaltigkeit im „Bedürfnisfeld Ernährung“ (ebd. 19 ff.). Die Nachhaltigkeit unterscheiden sie dabei in die vier Teildimensionen Ökologie, Ökonomie, Soziales sowie individuell-gesundheitliche Nachhaltigkeit (ebd.: 87 ff.).

Kriterien und Typisierung regionaler Initiativen

Hofer/Stalder (2000: 58 ff.) differenzieren regionale Vermarktungsinitiativen nach 12 Kriterien:

- Breite der Produktpalette (Mono-Produkt- vs. Poly-Produkt-Projekte),
- Spezifität der Produkte (Unterscheidung von üblichen Produkten),
- Ökologischer Produktionsstandard (im Sinne von Ökolandbau o.a. Systemen),
- Bedeutung von „Region“ für das Marketing (vier Begriffsdimensionen, vgl. ebd.: 49 f.),
- Zielmärkte und Absatzorte (regional/überregional),
- Interne Hierarchie (monozentrisch vs. polyzentrisch),
- Nähe zur Rohstoffproduktion (sprich: Regionalität der Rohstoffe),
- Länge der Produktionsketten (Anzahl beteiligter Partner und Wertschöpfungsstufen),
- Beteiligung von Agrar-Verbänden,
- Beteiligung von (halb-) öffentlichen Institutionen,
- Relative Größe und Wachstum (wirtschaftliches Potential zur Rentabilität),
- Alter der Organisation (Evolution, Selektion und Überleben der Projekte).

Darauf aufbauend unterscheiden Hofer & Stalder sieben Organisationstypen (ebd.: 68 ff.):

- Regionale Verbandskonglomerate,
- AOC-Organisationen (zertifizierte Qualität & Herkunft, vgl. Kap. 2.2.4.5),
- Öko-Regionalisten (mit konsequent regional-ökologischer Strategie),
- Wertschöpfungsregionalisten (Wertschöpfung auch durch Export „aus der Region“),
- Anbieter alter Sorten und Rassen,
- Innovative Verarbeitungsunternehmen,
- Landwirtschaftliche Selbsthilfeprojekte.

⁵⁰ Zu „Erfolgsfaktoren im Regionalmarketing ländlicher Räume“ vgl. Schwerdtner 2008

Hofer/Stalder stellen vielen dieser Organisationen eine geringe sowie „eher breite als tiefe“ Wirkung auf die Nachhaltigkeit aus (ebd.: 162 ff.). Sie empfehlen den kleineren, ökonomisch schwächeren Projekten eine Stärkung der Ressourcenbasis (Wachstum) sowie den bereits eher wertschöpfungsorientierten Formen eine Stärkung der Ideale im Sinne der Nachhaltigkeit.

Governance-theoretisch streben regionale Wertschöpfungsorganisationen und ihre AkteurInnen meist nach einer „strong food democracy“ (Behringer/Feindt 2019), nach einer neuen Agrar- und Ernährungssouveränität im ländlichen Raum (vgl. IAASTD 2008). Es kommen aber auch kommunal-politisch initiierte Organisationen vor, in denen das „Widerstandsgen gegen die regionalen Verhältnisse“ fehlt. Im städtischen Raum trifft Ihr Angebot auf neue Aktionsformen wie „Ernährungsräte“ (Stierand 2014; Lacourt/Mariani 2015; Deutschsprachige Ernährungsräte 2018) oder „Houses of Food“ (Hultberg et al. 2012) sowie andere neue, transformative agri-urbane Produktions- und Handelsformen in den „kultur kreativen Milieus“ (Kap. 2.1.6.6, 2.2.3.4).

Marketingtheoretische Rezeption

Regionalität ist bzw. war zu Beginn ein klassisches Alleinstellungsmerkmal, arbeitet regelmäßig mit regionalen „Hero-Ingredients“ (Feige et al. 2017: 41). Viele Forschungsarbeiten beschäftigten sich mit der Verbraucherakzeptanz, Verbrauchermotiven sowie einer Verbrauchertypologie der Nachfrage regionaler Produkte (z.B. Wirthgen et al. 1999, Alvensleben 2000, Balling 2000, Dorandt/Leonhäuser 2000, Leitow 2005, Teuber 2009, Feige et al. 2017). Dabei werden regelmäßig die Kaufmotive und präferierten Einkaufsstätten ermittelt sowie die unterschiedliche Bedeutung der Regionalität für Produkte festgestellt, die z.B. für Frischprodukte höher ist als für verpackte und Trockenprodukte. Es wurde deutlich, dass die Präferenz für regionale Produkte im Süden der Republik stärker ist als im Norden, im Osten stärker als im Westen (Wirthgen et al. 1999, Balling 2000, Schade/Liedtke 2000, 2001). Weiss (2007) gab einen Überblick über „Regionalität und regionale Lebensmittel“ sowie die Bedeutung der Nachhaltigkeit darin für Österreich. Einen großen Raum nahmen zeitweise Arbeiten zu den EU-Geo-Zeichen ein.⁵¹

Hausladen (2001, s. Besch/Hausladen 1999, Besch et al. 2000) analysierte die regionalen Marketingstrategien gemäß der Marketingtheorie (vgl. Hamm 1991; Becker 2001, 2002). Er arbeitete den ökologischen und sozialen Charakter von Regionalinitiativen heraus (wie auch z.B. Kögl/Tietze 2010: 10 ff.), betonte deren Kooperationscharakter sowie dessen Anforderungen. Er stellte dar, dass Regionalinitiativen bezüglich der Marktfeldstrategie eine Produktentwicklungs- mit einer Marktdurchdringungsstrategie verbinden (Hausladen 2001: 111 ff.). Zur Marktstimulierung nutzen sie eine Präferenzstrategie (Premiumstrategie), da Ihnen eine Preis-Mengen-Strategie (Preisführerschaft) nicht möglich ist. Damit betreiben sie bezüglich der Marktparzellierung statt einer Massenmarktstrategie eine Marktsegmentierungsstrategie (ebd., s. Abbildung 1).

⁵¹ Vgl. Europäische Kommission (2001): Verordnung (EG) Nr. 2001/C 252/03 (sog. EU-Werbeleitlinie). Die EU-Gemeinschaftszeichen für eine geschützte geographische Ursprungsbezeichnung (g.g.U), eine geschützte geographische Angabe (g.A.) sowie geschützte Spezialitäten dienen dazu a) die Erfüllung sog. Verbraucheranmutungen einer höheren Qualität bei Produkten mit regionaler Herkunftsbezeichnung von Staatswegen abzusichern sowie b) regionalen Erzeugern und Herstellern eine gewisse Alleinstellung im Wettbewerb zu sichern (vgl. z.B. Becker/Benner 2000a sowie Becker/Benner 2000b in DVA 2000: 179 ff., Mikorey 2001, Thiedig 1996, 2004; Omsels 2007, Rauffus 2010, Engelhardt 2011, Leufkens 2015, Grumbrecht 2017; s. Kap. 2.1.3.3).

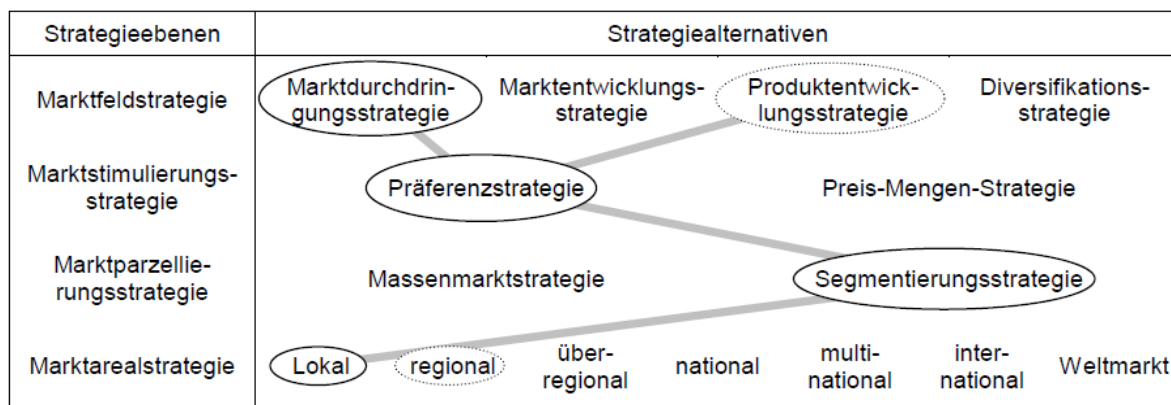


Abbildung 1: Strategie-Kombinationen im Agrarmarketing (Hausladen 2001: 112)

Einige AgrarökonomInnen äußerten Zweifel an der ökonomischen sowie ökologischen Vorteilhaftigkeit regionaler Marketingstrategien (vgl. z.B. Höper et al. 2000, Simons 2000). Tatsächlich scheint deren Nachhaltigkeit wissenschaftlich noch immer nicht ausreichend geklärt (s.u.). Ungeachtet dessen entwickelte sich die Regionalvermarktung in den vergangenen Jahren sehr erfolgreich, nicht zuletzt aufgrund der breiten Umsetzung auch im Lebensmittel-Einzelhandel.

Nachhaltigkeitsökonomische Rezeption

Über die Vorteilhaftigkeit regionaler Produktions- und Distributionsstrukturen bezüglich der Klimarelevanz, d.h. des Ausstoßes von Treibhausgasen, im Gegensatz zu Importprodukten, lieferten sich Demmeler/Heißenhuber (2003, 2004; Demmeler et al. 2005, Demmeler 2009) einen ausgedehnten Forscherstreit mit Schlich (vgl. Schlich/Fleißner 2003; Schlich 2008, 2016); beide Seiten führten sowohl die „economies of scale“ wie „ecologies of scale“ ins Feld. Zur Vorteilhaftigkeit regionaler Produkte und Vermarktung, insbesondere bezüglich der Klimarelevanz und diesbezüglichen Mess- und Bewertungsverfahren, besteht bis heute Forschungsbedarf.

Zu einem ähnlich ambivalenten Urteil, ob regionale nachhaltiger als globale Wertschöpfungsketten sind, kamen Brunori et al. (2016). Diese legten allerdings ebenso klassische betriebswirtschaftliche, industrielle und wohlfahrtsökonomische Maßstäbe (Effizienz, Ernährungssicherheit, Erschwinglichkeit) sowie öko-soziale und regional-förderliche Nachhaltigkeitsindikatoren an. Sie bauten dazu auf verschiedensten Zugängen, Indikatorensystemen und Bewertungsweisen auf. Dies zeigt zum einen die Komplexität des Gegenstandes und seiner wissenschaftlichen Bewertung. Dieser sollte sich die Wissenschaft verstärkt widmen, um zu verlässlichen Ergebnissen zu kommen. Solange diese fehlen, besteht grundsätzlich weiterhin Forschungsbedarf (Kap. 7.7).

Zum anderen wird deutlich, dass die Fragestellung sowie die methodische Herangehensweise die Beantwortung der Frage („Was sind nachhaltige Lebensmittel?“) massiv beeinflussen kann. Daher sind bei allen diesbezüglichen Studien die nachhaltigkeitsparadigmatischen wie utilitaristischen Motive und Hintergründe von AutorInnen sowie deren Denkschulen zu berücksichtigen.

Die sich verändernden Konsumpräferenzen der Menschen weltweit, insbesondere der öko-sozial progressiven Milieus - informiert durch ebensolche Organisationen der Zivilgesellschaft – sprechen jedoch dafür, dass es durchaus Kriterien gibt, mit denen sich die Nachhaltigkeit von Lebensmitteln bewerten lässt; dies bedarf jedoch einer nachhaltigkeitsaffinen paradigmatischen

Haltung und Interpretation (auf globaler Ebene vgl. z.B. Eat-Lancet-Studie: Willett et al. 2019⁵²; zu nachhaltigkeitswissenschaftlichen Hintergründen von Regionalinitiativen vgl. Kap. 2.2.2).

Regionalität stellt, trotz noch offener Fragen, eine erfolgreiche Differenzierungsstrategie dar. Eine schwache Regionalität, mit geringen kontrollierten Anforderungen, scheint jedoch ein eher schwaches Marketingargument zu sein. Die Gestaltung der Kriterien und der Kontrolle bezüglich des Grades der Regionalität⁵³, Kriterien zur Nachhaltigkeit (Kap. 2.1.6) sowie weitere attraktive Zusatznutzen (z.B. Genuss, Ästhetik) ermöglichen eine höherwertige Differenzierung.

Feige et al. (2017) untersuchten die Bedeutung von Regionalprodukten in der Schweiz in einer empirischen Studie. Die Autoren befragten regionale Label-Organisationen ebenso wie die großen Schweizer Handelsketten. Danach machte die MIGROS mit ihrem 1999 gegründeten Label „Aus der Region – für die Region“ 2015 einen Umsatz von 898 Mio. Franken, die Coop mit ihren regionalen Sub-Labels weitere 334 Mio. Franken (ebd.: 9). Das Biosphärenreservat Entlebuch gab für seine Regionalmarke 2016 Umsätze in Höhe von 6,5 Mio. SF an (ebd.: 14). Für Deutschland ist eine umfassende quantitative Erhebung der Regionalvermarktung bisher nicht bekannt. Diese könnte a) im Marketing und b) im politischen Lobbying sehr hilfreich sein.

Dies gilt ebenso für die vielfältigen positiven ökologischen und sozialen Effekte der Regionalprodukte. Diese zu erfassen, zu quantifizieren und aufbereitet darzustellen wird in Zukunft für Lebensmittel (-Anbieter) immer wichtiger (vgl. Kap. 7.7). Viele landwirtschaftlichen Organisationen und Institute arbeiten gegen Abschluss dieser Arbeit an Instrumenten, um Klimaschutz, Schutz der Biodiversität u.a. Nachhaltigkeitsaspekte besser zu erfassen und zu promoten. Der Trend spricht für eine durchgängige „Accountability of Sustainability“ auch durch regionale Anbieter (Erfolgsfaktor „Nachweisbare Nachhaltigkeit“, Kap. 6.2.6 sowie Diskussion in Kap. 7.5.3).

Erfolgsfaktor: *Regionale Marketingstrategie*, mit weiteren Alleinstellungen und Zusatznutzen, die die Regionalität und Originalität der Produkte sowie des Konzeptes unterstreichen.

Rezeption als regionale Food-Systeme

Im Laufe der Erstellung dieser Arbeit verstärkte sich - im Bemühen vieler Institutionen um die Transformation der globalen Landwirtschaft hin zu Nachhaltigkeit, Klima- und Naturschutz, bei gleichzeitig globaler Ernährungssicherheit - die Betrachtung der wesensgemäß multi-vernetzten Landbau- und Ernährungsweisen als (Agri-) „Food-Systeme“, die wie folgt definiert werden:

„All the elements (environment, people, inputs ...) and activities that relate to the production, processing, distribution, preparation and consumption of food, and the outputs of these activities, including environmental and socio-economic outcomes (HLPE 2014a)“ (IRP 2016: 23 f.).⁵⁴

⁵² Zum wissenschaftlichen Disput um eine „transformative Wissenschaft“ vgl. z.B. Schneidewind 2015.

⁵³ Das Regio-Portal des Bundesverbands Regionalbewegung e.V. (BRB) zeigt die heterogene Vielfalt der Regelung von Regionalität sowie von Nachhaltigkeitskriterien bei den regionalen Vermarktungsinitiativen. So verfügten zuletzt nur 40% der dort registrierten Initiativen über ein unabhängiges Kontrollsystem; nur 14% basieren zu 100% auf Kriterien des Ökolandbaus, 28% weisen keinerlei Bio-Anteil aus (BRB 2021b).

⁵⁴ Zur Anwendung des Konzepts der „Food-System/e“ vgl. z.B. IAASTD 2008: 107 ff.; Tendall et al. 2015; Allen & Prospero 2016 (vgl. Kap. 6.3.2.6, Kap. 7.3.1, Kap. 7.3.3), FAO 2019, vgl. auch Kap. 2.1.2.4. Zur Bedeutung für die zukünftige Agrar- und Ernährungspolitik und deren Wissenschaften vgl. z.B. DFG 2005: 13 ff. sowie Reisch 2006, s. Kap. 2.2.3.5. Dies fand Ausdruck z.B. in WBAE 2020, WBGU 2020.

Kennzeichen von Food-Systemen

Verbunden mit dem Konstrukt und der Betrachtungsweise als Food-Systeme sind spezifische Ausprägungen allgemeiner Eigenschaften von Systemen im Agrar- und Lebensmittelbereich.⁵⁵

- globale Vernetztheit aller Stoff- und Energieflüsse, Produkte und Abfälle, positiver und negativer Effekte, Akteure und indirekt Betroffenen („Alles hängt mit allem zusammen“),
- räumlich und/oder zeitlich fernliegende Auswirkungen, auch auf zukünftige Generationen (z.B. Forderungen nach „enkeltauglicher Landwirtschaft“⁵⁶),
- multikausale Zusammenhänge und Probleme, die multi-faktorielle sowie Multi-Stakeholder-Lösungsansätze erfordern, („Kein Akteur kann die Lösung allein bewerkstelligen“),
- systembedingte Trägheit und Widerstände gegen Veränderung, Neigung von Systemen zur Status-Quo-Bewahrung, technologische sowie gesellschaftliche Pfadabhängigkeiten,
- sich selbst verstärkende oder moderierende Rückkopplungen (die sich ggf. negativ auswirken wie Natur-Zerstörung, Treibhausgase, Klimawandel, Missernten, Hunger etc.),
- wechselseitige Bedingung und Prägung von Erzeugungs- und Ernährungsweisen (d.h. eine Agrar - oder Land-Wende ohne eine Food- und Ernährungswende ist unmöglich),⁵⁷
- kulturell codierte, heute häufig un-nachhaltige Wesens- und Verhaltensweisen, ohne deren Veränderung ein rein technokratischer Wandel unzureichend bleibt (Folkers 2020).

Für die Ernährung einer weiterhin wachsenden Erdbevölkerung sowie die Lösung der globalen ökologischen und sozialen Probleme kommt den Food-Systemen eine zentrale Bedeutung zu:

- „Food systems crucially depend on natural resources: land, soil, water, terrestrial and marine biodiversity, minerals (...) and fossil fuels. The use of these natural resources goes beyond primary food production (...). If we want ensure all people have safe and nutritious food, in appropriate amount, these natural resources need to be managed sustainably and used efficiently, while reducing environmental impacts.
- Food systems (...) are also the major driver of a number of environmental impacts (...). Therefore, the people who directly or indirectly manage our food systems are also the largest group of natural resource managers (...) and could become critical agents of change in the transformation of current consumption and production systems“ (ebd.: 14).
- „A systems approach to sustainable food addresses both terrestrial and marine food production in an integrated manner and analyses resource use and environmental impacts as well as actors and governance. It expands the (...) focus of attention from producers to include other actors such as food companies and retailers and, ultimately, consumers. This broader focus encompassing the range of actors and food chain activities has the potential to improve understanding of the food system, including interdependencies, and (...) to identify effective interventions that go beyond a sectoral approach“ (EEA 2017: 4).

⁵⁵ Zu allgemeinen u. typischen Kennzeichen von Systemen: Kap. 4.6.2, 4.7.1 & 4.7.2, Glossar Kap. 10.1

⁵⁶ Vgl. Bündnis für eine enkeltaugliche Landwirtschaft 2021

⁵⁷ A-Wende: Brand et al. 2007, WBGU 2020; E-Wende: Eberle/Hayn 2007, Stierand 2014, WBAE 2020

Nota: Damit kommt der Systemanalyse regionaler Wertschöpfungsorganisationen für nachhaltig erzeugte Lebensmittel - ihrer Organisation, ihres Marketings, ihrer spezifischen Logiken – eine konstruktive Bedeutung zur Analyse und Veränderung der globalen Agrar- & Food-Systeme zu. Diese Arbeit möchte beitragen, nachhaltige regionale Food-Systeme erfolgreicher zu gestalten. Sie folgt dazu dem ganzheitlichen, multi-kriterialen und multi-resultativen Food-System-Ansatz.

2.1.2.3 Kulturgeographische Rezeption

Konstruktivistische Regionalität

Eine kulturgeographische Rezeption der regionalen Vermarktung legte Ermann 2005 vor, der sich dabei vor allem an die Akteur-Netzwerk-Theorie anlehnt (vgl. Callon et al. 1986, Latour 2010), „die auch im Zusammenhang mit postmodernistischen Diskursen in der Sprach- und Kulturwissenschaft zu sehen sind“ (Ermann 2005: 55). Kennzeichen für diese sind u.a. verschiedene subjektiv oder kollektiv konstruierten Bildungen des Begriffs „Region“ (ebd. 61 f.; Kap. 2.1.1).

Auf Basis der Akteur-Netzwerk-Theorie kann: „ (...) die Regionalisierung eines Produkts (...) als ein „Framing“ des jeweiligen Produkts interpretiert werden. Durch die Verknüpfung eines Produkts oder seiner Vorleistungen mit einer „Region“ oder dem „Regionalen“ entsteht ein „neues Produkt“. (...) All diese Regionalisierungen sind auch Versuche, externe Effekte zu internalisieren. Der soziale Nutzen, den die Regionalität eines Produkts stiftet, soll internalisiert werden, in dem die betreffenden Effekte in das Produkt integriert werden“ (Ermann 2005: 50 ff.).

„Framing“ beschreibt einen Prozess der gegenseitigen Zuweisung von Bedeutung in Netzwerken aus Menschen, Institutionen, Dingen und Ideen, die laut der Akteur-Netzwerk-Theorie (ANT) durch Interaktion und gegenseitige Bedeutungszuschreibung als gleichwertige „Aktanten“ überhaupt erst Bedeutung gewinnen sowie einen Rahmen (Form, Struktur, Ordnung) erhalten, die den gegenseitigen Umgang der Aktanten miteinander prägen (vgl. Ermann 2005: 46 ff.). „Das Phänomen (...) des unbeabsichtigten Hervorbringens neuer externer Effekte nennt Callon ‚Overflowing‘. Jede Form des Framing schafft neue externe Effekte, die zuvor nicht absehbar sind. (...) Ohne (...) Overflowing könnte keine Einigung auf Märkten und keine Wertschöpfung erzielt werden“ (ebd. 49), weil (...) keine neue Bedeutungs- und Wertzuweisung für regionale Produkte möglich wäre, die zuvor von anderen Anbietern nicht erwartet worden wäre.⁵⁸

Regionalität und Nachhaltigkeit....

Auf der Basis einer Reflektion der Regionalentwicklung (ebd. 20 ff., 52 ff.) stellt Ermann Erwartungen an die „Regionalisierung als Lösungsstrategie für Probleme des Strukturwandels“ (ebd. 27) sowie das „Das Effizienz-Modell der Nahrungsproduktion und das Nachhaltigkeitsmodell als Gegenentwurf“ einander gegenüber (ebd.: 37). Er arbeitet damit die paradigmatische Verbindung von Regionalität und Nachhaltigkeit im regionalen Produkt-Marketing heraus und beschreibt die damit verbundene Orientierung auf nachhaltiges Wirtschaften (vgl. ebd. 35, 55).

⁵⁸ „Je nachdem, wie stark das Overflowing externer Effekte bei einem Marktgeschehen in den Vordergrund rückt, spricht Callon (1998: 260 ff.) von hot situations oder cold situations.“ (...) Die lange aufrecht erhaltene Illusion der vollständigen Berechenbarkeit (...) weicht mehr und mehr der Einsicht, dass viele externe Produktionszusammenhänge bzw.- Effekte weder kalkulierbar noch „objektiv“ bewertbar sind.

Er betont den kollektiven Charakter regionaler Marketingstrategien: „Bei der Bewertung von Produkten macht es einen wichtigen Unterschied, ob es sich um einen individuellen oder kollektiven Wert handelt. Der individuelle Wert ist der Nutzen für den Kunden selbst (...). Der kollektive Wert hingegen hat mit den Vorstellungen von gesellschaftlichen Auswirkungen der Produktion und des Konsums des jeweiligen Produkts zu tun. Insbesondere im Kontext der Nachhaltigkeitsidee ist dabei auch die zeitliche Komponente (...) von Bedeutung“ (ebd. 83).

... kollektiv konstruiert

Doch basiert auch die ideengeschichtlich wie praktisch enge Verknüpfung mit Nachhaltigkeit, sowie jeder denkbare Zusatznutzen, die über den praktischen Gebrauchswert hinaus geht (ebd. 69 ff.), ja die gesamte Idee eines regionalen Produkts oder der regionale Vermarktung nach der Akteur-Netzwerk-Theorie auf gegenseitigen Zuschreibungen und Prägungen von Akteuren, Produkten, Markt, Staat, Wissenschaft, Gesellschaft, Zeitgeist u.a. „Aktanten“. Damit geht „Regionalität“ weit über eine rein physische Abgrenzung oder Entfernung einer Produktherkunft hinaus, sondern ist sozial (in der Sprache der ANT „soziomateriell“) konstruiert (ebd. 40 ff; 79). Dazu gehört die „Biographie der Produkte“ sowie deren „Geographie des Konsums“ (ebd. 105 ff.). Durch diese Zuschreibungen entstehen (WSO als) „neue Produkte“, die nun ebenfalls „kommodifiziert“, d.h. auf dem (Massen-) Markt handelbar und vermarktet werden (ebd. 73 ff., 226).

Konsequenzen für das Marketing

Für das Marketing ergibt sich aus der ANT die Notwendigkeit, „Produkte“ sowie ihre Botschaft (Biographie, Geographie) als Ganzes zu gestalten. Dies gilt natürlich zunächst im Sinne von Produktdesign, Verpackung, Design, Attributen etc. Hierbei kommt es auch bei regionalen und nachhaltigen Produkten darauf an, „das Markenbild trendgerecht zu stylen“ (ebd. 250).

„Die Hersteller und Anbieter sind neben technischen Fertigungs- und Distributionsprozessen auch mit der Erzeugung von Emotionen und Bildern nach dem Paradigma der subjektiven Präferenzen beschäftigt. Von Seiten der Käufer ist in der heutigen industriellen Konsumgesellschaft der Wissensdurst nach objektiven Informationen über Produkteigenschaften und Produkt(ions)zusammenhänge größer als der (physiologische) Hunger nach Essen (ebd. 282). Damit bestätigt er die These von „Nahrung als Information“ (Lutzenberger & Gottwald 1999: 35 ff.).

Der Autor dieser Arbeit versteht jedoch auch im umgekehrten Sinne „Information als Nahrung“ für das aufgeklärte bzw. aufklärungsinteressierte Gehirn. Er geht davon aus, das moderne, aufgeklärte Kunden (s. Kap. 2.1.6.6) heute nicht nur einfache oder weniger Information zum Thema Nahrungsmittel möchte, sondern mit regionalen und nachhaltigen Produkten immer auch „Brain-Food“ haben möchte, um gleichzeitig ihr Wissen darüber zu mehren. Dieses dient der Erfüllung verschiedener menschlicher Grundbedürfnisse, wie z.B. Sicherheit (bzgl. Herkunft, Qualität und Nachhaltigkeit) oder Selbstverwirklichung (durch Destinktion über hohe Qualität).

Ermann zeigt auf, dass alle Marketingstrategien heute, aufgrund der Komplexität der Prozesse in Form von „Produkt-Netzwerken“ organisiert sind, die sich ggf. aus kleineren „Produktketten“ zusammensetzen, die stets auch nicht-marktliche Akteure umfassen (ebd. 107 f.). Nicht zuletzt bringen solche Netzwerke durch das Marketing neue „Regionen“ auch erst hervor (ebd. 250 ff.).

Hintergründe: Ermann (2005) legte mit seiner Dissertation wertvolle Grundlagen, beschreibt zentrale Fragen und gibt viele Anregungen für die kulturtheoretische Reflektion des regionalen Lebensmittelmarketings. Die Konstrukte „Region“ und „regionale Produkte“ lassen sich im Marketing einsetzen; sie stellen ein zentrales Alleinstellungsmerkmal der Regionalvermarktung dar. Sie erklären, dass den KundInnen mit regionalen Produkten auch „Brain-Food“ angeboten wird.

2.1.2.4 Wirtschaftssoziologische Reflektion

Regionale Wertschöpfungsorganisationen haben ihre Ursprünge - neben dem vordergründigen Nutzen der Chancen neuer regionaler Marketingstrategien - in einem vielfachen Unwohlsein mit den Verhältnissen und Leiden an den Ergebnissen des Strukturwandels im ländlichen Raum, der Landflucht, des Verlusts der landwirtschaftlichen und kleingewerblichen Betriebe sowie der biologischen Vielfalt, zunehmend auch am Klimawandel (Entstehungshintergründe s. Kap. 2.2).

Verloren gehen damit auch frühere Bindungen und Gemeinschaften sowie die Vorteile aus diesen wie dörflicher Zusammenhalt, Vereinswesen, gemeinschaftlicher Aktivitäten (z.B. Brunnen, Backöfen, Gemeinschaftshäuser, Kühlhäuser) und gegenseitiger Unterstützung. Dem gegenüber standen jedoch auch stets kritische Aspekte wie die hohe soziale Kontrolle in den Dörfern.

Für viele nachhaltigkeitsorientierte Menschen sind der wachsende Wohlstand und die damit verbundene Individuation – die Menschen brauchen ihre örtlichen Gemeinschaften nicht mehr – sowie die Liberalisierung und Globalisierung der gesamten Wirtschaft maßgebliche Ursachen dieser (Fehl-) Entwicklungen. Die Einbettung der Wirtschaft in die ländlichen Gemeinschaften ging bereits in Europa und geht weltweit weiterhin verloren (vgl. Granovetter 1985; Kap. 3.5.1).

Diese Betrachtungsweise ist eine wesentliche Perspektive der AkteurInnen der Regionalbewegung (Kap. 2.1.2.1), d.h. einer kritischen Agrar- und Regionalpolitik (vgl. Bündnis „Wir haben es satt“ 2020): Das Geben und Nehmen, die Wechsel- und Gegenseitigkeit (sog. Reziprozität, s.u.) als gemeinschaftsstiftende Handlungen fallen weg. Es entsteht eine soziale Leerstelle. Mit neuen Formen ruraler und urbaner „transformativer Ökonomie“ wird versucht, diese zu füllen. Jäger-Erben et al. (2017) beschreiben deren Entstehung durch bzw. als soziale Innovationen.

Mit dem sich verschärfenden Klimawandel (IPCC 2012, 2018) und der „Fridays for Future“-Bewegung⁵⁹ verschärfte sich gegen Abschluss dieser Arbeit auch deren gesellschaftliche und politische Wahrnehmung sowie die Diskussionen um politische Gegenmaßnahmen. Doch wirken diese Themen auch tiefer in das öffentliche und private Bewusstsein und Verhalten ein. In den Feuilletons und Wirtschaftsseiten der Zeitungen finden sich nun Begriffe wie Flug-, Bau-, Konsum- und Kinder-Scham (Matzig 2019, Dostert 2020). Im Gegenzug werden neuere Konsumtrends mit einer Suche nach dem neuen „Echten“ erklärt (ebd.) (die aber auch schon alt ist; s. Kap. 2.2.2). Diese Tendenzen beförderten zuletzt weiterhin die Aktualität der Regionalität.

Kramm et al. (2018) untersuchen an den Nischen-Strategien Food-Coops, Unverpackt-Läden und Solidarische Landwirtschaft (SoLaWi), die Marktmacht, aber auch die system- bzw. politisch bedingte Ohnmacht der KonsumentInnen bei der Veränderung der Agri-Food-Systeme.⁶⁰

⁵⁹ Fridays for Future 2020

⁶⁰ Zur Definition lokaler/globaler/nachhaltiger Food-Systeme vgl. z.B. Tendall et al. 2015: 18; IAASTD 2008: 107 ff.; IRP 2016: 14 ff.; EEA 2017: 5 f.; FAO 2019; Definition und „Approach“ vgl. Kap. 2.1.2.2.

Damit wird deutlich, dass es für eine wesentliche Nachhaltigkeitstransformation dieser Systeme viel stärkere staatliche und politische Eingriffe in die bisherigen Marktmechanismen braucht.⁶¹ Insgesamt erscheinen viele Food-Systeme gegen Ende dieser Arbeit, insbesondere aufgrund des sich verschärfenden Klimawandels, vor einer großen Veränderung zu stehen (Kap. 2.2.2).

Systemtheoretisch betrachtet: ... kann man ein Bedürfnis in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik konstatieren, durch Regionalisierung wieder mehr Überschaubarkeit und Beherrschbarkeit im wirtschaftlichen Handeln zu erreichen. Das System „Region“ versucht, sich damit zurück in die Homöostase, einen relativ stabilen Zustand mit gleichbleibend hoher Performance zu bringen (vgl. Kap. 2.2.5).⁶² Mit anderen Worten: „Regionalität ist die Reproduktion von Reziprozität!“⁶³

2.1.3 Regionale Marketingstrategien im Handel

2.1.3.1 Regionale Mittelständler als Pioniere

Die regionale Vermarktung ist seit Anfang der 1990er Jahre ein erfolgreicher, ungebrochen wachsender Trend im Lebensmittel-Markt. Dennoch ist das regionale Lebensmittel-Marketing noch immer als neuartige Marketingstrategie zu betrachten, dessen Ausgestaltung eine weiterhin dynamische Entwicklung aufzeigt. Sowohl den mittelständischen Verarbeitern und Herstellern (KMU) sowie dem Lebensmitteleinzelhandel kommt dabei eine wachsende Bedeutung zu.

⁶¹ Wie zuletzt gefordert vom Wissenschaftl. Beirat Agrar & Ernährung der Bundesregierung (WBAE 2020)

⁶² Systemische Begriffe vgl. Glossar in Kap. 10.1

⁶³ Mauss (1968) ging in seinem Aufsatz „Die Gabe“ davon aus, dass der Austausch von Dingen und Gesten sowie insbesondere der Brauch und soziale Zwang des Gebens, Nehmens und Erwiderns, ein Kennzeichen der Gesellschaft und Wirtschaft prämoderner, primitiver Gesellschaften gewesen sei (vgl. Mauss/Evans-Pritchard 2005). Adloff und Mau (2005) zeigen jedoch, dass das Wesen der Gabe, des Austauschs und der Gegenseitigkeit (Reziprozität) auch unsere moderne Gesellschaft und Wirtschaft von Grund auf prägt:

„Dabei gibt es in der neueren sozialwissenschaftlichen Diskussion durchaus Konzepte, die an die Reziprozitätsthematik anschlussfähig sind, man denke nur an Robert Putnams viel beachtete Arbeiten zum Sozialkapital (...)“⁶³. Der Begriff des Sozialkapitals bezieht sich bei Putnam auf zivile Assoziationen wie Vereine, informelle Netzwerke, (...) Bewegungen, usw. (...). Ihnen wird eine wichtige Funktion für die Generierung von Reziprozitäts- und Vertrauensnormen zugeschrieben, durch die eine bessere gesellschaftliche Handlungskoordination ermöglicht wird (...). Letztere gilt auf der Grundlage von Vertrauen und (...) sozialen Verhaltenserwartungen der Wechselseitigkeit, die die Transaktionskosten der Interaktion senken (ebd. 10; zu Sozialkapital vgl. Kap. 3.4.2).

„Es gibt in jeder Gesellschaft, so betonen Parry/Bloch (1989: 30), zwei Transaktionsordnungen: eine kurzfristig orientierte, in der es um materielle Reproduktion geht und die Eigennutz zulässt, sowie eine Transaktionsordnung, die langfristiger orientiert ist und in der es um die soziale, kulturelle, religiöse und moralische Reproduktion geht“. Die Autoren weisen darauf hin, dass es Eigennutz auch in vormodernen Gesellschaften gab, sowie, dass es in den „Varieties of Capitalism“ auch moderne Reziprozitätsnetzwerke z.B. zwischen Firmen gibt (vgl. Adloff/Mau: 19); auch die (früher) global häufig vorkommende gute Governance von Gemeingütern ist hier zu nennen (Ostrom 1990, 1999; vgl. Hardin 1968, s. Kap. 3.2.6).

Reziprozität dient also der sozialen Reproduktion als Grundlage und Effizienz ermöglichender Rahmen der materiellen Reproduktion. Die hohe Bedeutung von Reziprozität, Sozialkapital und Embeddedness in regionalen Wertschöpfungsorganisationen kann als offensichtlich notwendiger Ausgleich zur Beziehungs- und teilweisen Gnadenlosigkeit des Wettbewerbs im modernen globalen Kapitalismus betrachtet werden.

Der hohe Wettbewerbsdruck sowie die häufig hohe Resonanz der Regionalinitiativen trugen dazu bei, dass sich der Lebensmitteleinzelhandel bereit erklärte, regionale Produkte zu listen. Der Handel merkte schnell, wie beliebt regionale Produkte bei den Kundinnen und Kunden sind. Die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Regionalinitiativen, mit denen sie dabei zu Beginn in der Regel kooperierten, bescherte ihnen eine Form von Werbung, die so nicht zu kaufen ist.

Es waren vor allem mittelgroße Familienunternehmen des Lebensmitteleinzelhandels wie die Feneberg Lebensmittel GmbH, Kempten (Feneberg) sowie die tegut... Gute Lebensmittel GmbH & Co. KG, die frühzeitig erkannten, dass sowohl in regionalen wie auch ökologischen Produkt- und Marketing-Konzepten eine Zukunft steckt. Diese Unternehmen sind als Pioniere bezüglich regionaler wie nachhaltiger Marketingstrategien zu betrachten. Sie erkannten frühzeitig, nicht nur bei städtischen Zielgruppen, sondern auch bei ländlichen Kunden einen Wandel der Bedürfnisse in Richtung Regionalität und Nachhaltigkeit. Während beide Unternehmen konsequent ihr Sortiment um regionale und ökologische Produkte erweiterten, stellten sie auch ihre Tochterunternehmen auf Qualität, Regionalität und zunehmend auch auf Bio-Produktion um. Dazu bauten beide Unternehmen Erzeugergemeinschaften mit regionalen (Bio-) Erzeugern auf. Nach Feneberg als Fallbeispiel wird im Folgenden die Entwicklung im breiteren LEH aufgezeigt.

Fallbeispiel: Feneberg

Der Feneberg Lebensmittel GmbH kommt im Raum Allgäu und Oberschwaben bis in die Bodensee-Region und ins österreichische Kleinwalsertal eine wichtige Rolle als regionaler Motor und Entwicklungspartner der Land- und Ernährungswirtschaft zu. Das Unternehmen, unter Führung der Brüder Hannes und Christof Feneberg, betreibt in diesem Raum rd. 80 Warenhäuser mit Lebensmittel-Märkte, mit einem Jahresumsatz von rd. 419 Mio. € in 2019 (Feneberg 2020).

Feneberg hat als Abnehmer für die Landwirtschaft sowie für kleinere Verarbeitungsunternehmen eine hohe Bedeutung in der Region. Mit seinem Eigenmarken-Programm „Prima Rind“ ist das Unternehmen einer der wichtigsten Abnehmer für extensiv gehaltenen Rinder der Erzeugergenossenschaft Kälber e.G. Allgäu, die Kälber, Rinder und Jungbullen von bayerischen und baden-württembergischen Landwirten vermarktet. Seit 2011 hat Feneberg auch die Bio-Marke BASIC gelistet, um den Kunden ein ausgereiftes Bio-Basis-Sortiment zu bieten. 2017 wurde Feneberg mit damals 377 Mio. € Umsatz der größte EDEKA-Kaufmann.⁶⁴ Das Online-Geschäft läuft, nach einer Kooperation mit Amazon Fresh, über EDEKAs Online-Dienst „Bringmeister“.

„Von Hier“ – konsequent bio und regional

Mit seinem Eigenmarken-Programm „Von Hier“ hat Feneberg Bio-Produktion und Regionalität in einem bundesweit bisher einmaligen und konsequenten Konzept verbunden. Unter „Von Hier“ findet sich eine Vielzahl verschiedener Sortimentsbereiche ökologischer Produkte, die alle im Umkreis von 100 km rund um den Standort der Zentrale in Kempten erzeugt werden. Dadurch können die Milch- und Rindfleisch-Produkte des Allgäus ebenso angeboten werden wie Obst und Gemüse vom Bodensee-Region und Getreide sowie Veredelungsprodukte aus Schwaben. Feneberg kommuniziert eine Herkunft aus dem 100 km-Radius als die „Feneberg-Region“.

⁶⁴ Supermarktinside.de (2020)

Hilfreich war dabei die Unterstützung durch einen externen Marketingberater, Herrn Ernst Wirthensohn vom Kulturlandbüro Wirthensohn, der die Landwirte berät sowie sukzessive die Bio-Wertschöpfungsketten aufbaute. Als ehemaliger Landwirtschaftsdirektor genießt er in der Region hohes Ansehen. Er versteht es, Unternehmen, Behörden und Kommunen an einen Tisch zu bringen und die Beteiligten immer wieder einen wichtigen Schritt weiter zu bringen.

Feneberg unterstützt und nutzt dabei auch die Kooperation mit Kommunen und staatlichen Stellen in den Bereichen Naturschutz, Landschaftspflege und Regionalentwicklung. Als Abnehmer von Weidetieren, insbesondere von Färsen, Jungbullen und Ochsen für sein Programm „Prima-Rind“ bzw. das ökologische „Von Hier“-Programm, hat Feneberg eine Schlüsselrolle für die Aufrechterhaltung einer extensiven und naturschutzgerechten Landnutzung in der Region.⁶⁵

Das Unternehmen ist immer wieder bereit, sich mit relevanten Stellen an einen Tisch zu setzen und sich in Gremien und Strukturen einzubringen, in denen Staat (Behörden, Kommunen), Wirtschaft (Unternehmer) und Zivilgesellschaft (Naturschutz, Verbände) zusammenarbeiten. So war die Feneberg GmbH auch eines der ersten Unternehmen, das ein Regionalprojekt förderte.

Dieses Beispiel zeigt, dass es für größere Unternehmen durchaus lohnenswert sein kann, sich auf regionale Aktivitäten anderer (kleiner und mittlerer) Unternehmen sowie staatlicher oder zivilgesellschaftlicher Akteure einzulassen, diese zu unterstützen und sich zu beteiligen. In der Kooperation privatwirtschaftlicher, staatlicher und zivilgesellschaftlicher Akteure auf regionaler Ebene liegen neue marktwirtschaftliche sowie regionalpolitische Potentiale (s. Kap. 3.2.3).

Für Unternehmen kann dies bedeuten, neben einer stärkeren Vernetzung in der Region ihr Image als verantwortungsvoller Partner der Region (Corporate Citizenship, vgl. Fischer 2007), zu verdeutlichen sowie konkret den regionalen Bezug von Rohwaren und Verarbeitungsprodukten zu verbessern. Dies sollte optimalerweise einem unternehmerischen Gesamtkonzept folgen.

Hintergründe: Auch kleinere und mittlere Unternehmen des Lebensmittelhandels waren Pioniere des regionalen sowie nachhaltigen Lebensmittel-Marketings, deren Strategien heute von den großen LEH-Ketten kopiert werden. In Zukunft wird eine Profilierung mit regionalen und nachhaltigen Produkt- und Marketingkonzepten im LEH eine wachsende Bedeutung verzeichnen.

Erfolgsfaktor: Beim Aufbau regionaler Marketing-Strategien und Organisationen sowie deren Weiterentwicklung können *kompetente Regional- und Marketingberater* sehr hilfreich sein.

2.1.3.2 Regionales Marketing im Lebensmitteleinzelhandel

Die Regionalinitiativen haben im deutschen Lebensmittelhandel Schule gemacht. Kleinere und größere Handelsunternehmen begannen, regionale und nachhaltige Strategien zu entwickeln:

Schon seit 1988 vermarktet REWE Bio-Produkte. Das Pro Planet-Konzept der REWE-Gruppe seit 2010 hat eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie zum Ziel. Ursache war die Erkenntnis nach einem Pestizid-Skandal, dass es wenig bringt, immer nur spontan auf Krisen zu reagieren. Daher liegt dem REWE-Konzept eine ökologische und soziale Schwachstellenanalyse zugrunde. Als Testimonial trat zu Beginn Ex-Außenminister Joschka Fischer als Berater und Bot-

⁶⁵ Das VonHier-Konzept u. Porträts von rd. 20 VonHier-Betrieben zeigt Wirthensohn 2018. Vgl. „Bio plus definierte Regionalität“, Interview mit Hannes Feneberg zum VonHier-Programm in BioTOPP 3/2020: 38f.

schafter des Konzeptes auf, zuletzt Bernward Geier, ehemals Generalsekretär der IFOAM. Die Unterstützung durch prominente Testimonials kann auch für regionale WSO hilfreich sein.

Auch die Kaiser-Tengelmann-Gruppe engagierte sich – bis zur Übernahme durch EDEKA in 2017 - in ihren regionalen Vertriebsgebieten seit Jahren für die Listung regionaler Produkte. So war das Unternehmen, wie Feneberg, im Raum München 1994 ein wichtiger Partner der Initiative „Brucker Land“. Das Konzept der „Solidargemeinschaft Brucker Land“ wurde in den 1990ern Jahren auf alle Münchner Umland-Kreise ausgedehnt und unter der Dachmarke „Unser Land“ der Einzelhandel in München erschlossen (Weiss 2020). Zu Beginn war der Oberbürgermeister Schirmherr des Projekts (Jasper/Schiefelbein 1997; 367 ff; Kullmann 2003a: 32; Weiss 2020). Dies ist ein Beispiel dafür, dass die Unterstützung durch führende Kommunalpolitiker, insbesondere von Landräten, ein zentraler Erfolgsfaktor für Regionalinitiativen ist (vgl. Kap. 3.2.4).

Erfolgsfaktor: *Starke Partner und Unterstützer*, z.B. Landräte oder Oberbürgermeister⁶⁶

Kaiser-Tengelmann war von dem Erfolg der regionalen Produkte im Raum München so ange-
tan, dass sie auch im Raum Berlin eine ähnliche Entwicklung anregten. So wurde es zur Auf-
gabe zunächst der Pro Agro GmbH, der Landesgesellschaft für Agrarmarketing und Regional-
entwicklung in Berlin und Brandenburg, ein Konzept für die Hauptstadtregion zu entwickeln.

Als Markenname wurde „Von Hier Berlin-Brandenburg“ gewählt. Aktuell bieten rd. 80 Unter-
nehmen rd. 70 Produkte, darunter einige Bio-Produkte, an. Zur Organisation wurde die Berlin-
Brandenburg Marketing GmbH (BBM) gegründet, die in Lizenz die Marke sowie die Produkte
verreibt. Ein beteiligtes Logistik-Unternehmen, das auch ein großes Öko-Gut betreibt, hat die
Logistik übernommen.⁶⁷ Nachdem die Kaiser-Tengelmann-Gruppe als Aufbaupartner ein exklu-
sives Nutzungsrecht hatte, hat sich nach der Übernahme EDEKA Berlin zurückgezogen. Das
Portal der Regionalmarke weist aktuell REWE, Selgros sowie die Firma Ulrich als Märkte aus.⁶⁸

EDEKA mit regionalen Konzepten

Unter der Überschrift „Verantwortung“ fasst die übergeordnete EDEKA-Gruppe alle Themen
und Aktivitäten, die mit ökologischer und sozialer Verantwortung im Zusammenhang stehen.
Ihre R&N-Marketingkonzepte unterscheiden sich jedoch nach den Regionalgesellschaften.

Unter „Unsere Heimat – echt & gut“ bietet die EDEKA Südwest (2021) Produkte aus Baden-
Württemberg, Hessen, Rheinland-Pfalz und dem Saarland an. Der Aufnahme in die EDEKA-
Marke liegt eine Zertifizierung nach einem der Qualitätszeichen der Bundesländer zugrunde, in
z.B. der Qualitätsmarke Hessen. Die EDEKA Südwest arbeitet dazu eng mit den jeweiligen
Marketinggesellschaften bzw. Landwirtschaftsministerien zusammen. Die Marke „Unsere Hei-
mat“ soll in den kommenden Jahren komplett auf Bio-Produkte umgestellt werden.

Die EDEKA Nord hat sich von der Umweltstiftung WWF, mit der Sie im Marketing strategisch
zusammenarbeitet, ein naturschutzbasiertes Rindfleisch-Programm entwickeln lassen, das Sie

⁶⁶ Vgl. Gewinnerkoalitionen (Brendle 1999: 26 ff.), Starke Akteure (ebd.: 26 ff.), Fürsprecher (ebd.: 30 ff.).
Der formulierte Erfolgsfaktor ist eine Synthese aus den dort genannten „Musterlösungen“ (s. Kap. 4.6.3).

⁶⁷ Hieraus ergibt sich für das Mutterhaus, einen großen Obst- und Gemüse-Händler, ein Synergieeffekt.
Unternehmen können also (fokale) Antreiber, Unterstützer und Nutznießer von regionalen WSO sein.

⁶⁸ Feneberg Lebensmittel GmbH (2020)

unter der Marke „Natur Pur“ in den nord- und nordostdeutschen Markt gebracht hat. Basis ist das Konzept „Landwirtschaft für Artenvielfalt“, welches das Zentrum für Agrarlandschaftsforschung (ZALF) in Müncheberg mit dem WWF im Auftrag der EDEKA (2020) entwickelt hat. Die EDEKA Südwest hat das Programm nach Baden-Württemberg übertragen (BioPress 2017).

Die COOP Schleswig-Holstein hat 2005 eine Eigenmarke „Unser Norden“ aufgelegt, unter der sie typische Produkte der nördlichen Bundesländer Schleswig-Holstein, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern und Niedersachsen vertreibt. Neben einer Vielzahl an Produkten dieser Herkunft finden sich auch Tee und Zucker sowie Gebrauchsgegenstände und Merchandising-Produkte im Design der Marke, mit der die COOP einen Marketing-Preis gewann.⁶⁹ Eine ähnliche Strategie verfolgt die Unternehmensgruppe Bünting (Combi-Märkte) mit ihrer Eigenmarke „Küstengold“, die auf eine Herkunft aus (Ost-) Friesland setzt. Auch unter dieser Marke finden sich nicht nur Produkte aus regionalem Anbau, sondern z.B. auch Non-Food-Artikel. Pseudo-regionale Produkte wie „Ostfriesen-Tee“ und Gegenstände mit Regionalmotiven werden von Verbraucherschützern und Regionalbewegung als „Mogelpackung“ betrachtet (vgl. Kap. 7.5.4).

Die Unternehmensgruppe Globus lobt regionale Produkte unter der Kennzeichnung „Gutes von Hier“ aus. Die Kennzeichnung erfolgt jeweils als Kennzeichnung am Regal. Diese Art der regionalen Kennzeichnung ist bundesweit auch bei einigen anderen Handelsketten üblich. Naturschutz- oder Bio-Produkte können sich in solchen Sortimenten finden. Dabei wird jedoch häufig auf die Aufstellung und Kontrolle anspruchsvoller Herkunfts- und Qualitätskriterien verzichtet.

Nachdem auch die Unternehmen Lidl und Kaufland (Schwarz-Gruppe) vor einigen Jahren der regionalen „Mogelpackungen“ bezichtigt wurden, haben diese Unternehmen dazu gelernt:⁷⁰ So wählte Lidl 2018 sich den Bioland e.V. als Markenpartner für seine deutschen Bio-Produkte, Kaufland kooperiert mit dem Demeter e.V. Damit erreichen Bio-Produkte, auch jeweils mit regionaler Herkunft, einen vollkommen neuen Verbreitungsgrad, wobei schon ALDI Nord und Süd als größte Bio-Händler in Deutschland gelten und die europäische Marktführerschaft anstreben, gleich nach dem weltgrößten Bio-Händler Wholefoods (= AMAZON) in den USA (Bakir 2019).

Hintergründe: Produkte von regionalen Erzeugern, Herstellern und Regionalinitiativen sind im deutschen LEH mittlerweile sehr beliebt. Für die Anbieter bieten sich dadurch neue Absatzwege und eine höhere Absatzsicherheit. Diese gilt es jedoch in jedem Falle neu mit dem Handel auszuhandeln. Für die Anbieter kommt es darauf an, auch eine Verbindlichkeit sowie attraktive Preise zu erzielen, im Sinne einer Wertschöpfungspartnerschaft. Es finden sich Low- und High-Level-Programme: letztere zeigen z.B. die zunehmende Bedeutung des Artenschutzes.⁷¹

⁶⁹ Die federführende Werbeagentur war zuvor mit der Entwicklung der Dachmarke im Biosphärenreservat Rhön betraut (der Autor war involviert). So fand ein „Brain-Train“ zu „Regionalität und Nachhaltigkeit“ im Lebensmittel-Marketing aus den Regionen (Staat, Zivilgesellschaft, Intermediäre) in die Wirtschaft statt. Die von der Regionalbewegung entwickelten Innovationen wurden vom Handel (LEH) mit Erfolg kopiert.

⁷⁰ Vgl. „Geprüfte Regionalität“, Kap. 2.1.3.4 sowie „Erfolgsfaktoren des regionaler WSO“; Kap. 6.2.4.

⁷¹ In den Nachhaltigkeitsprogrammen, wie z.B. Pro Planet der REWE GmbH, werden auch der Klima- und Wasserschutz vereinzelt adressiert, welche zukünftig noch stärker zum (Mega-) Thema werden dürften. Vgl. IPCC (2018): Sonderbericht SR 1.5 des Weltklimarates mit Aufruf zum verstärkten Klimaschutz.

2.1.3.3 Staatliche Qualitäts- und Herkunftszeichen

Im Lebensmittelhandel in der Europäischen Union finden sich gelegentlich Produkte mit der Kennzeichnung eines geschützten geographischen Herkunftskennzeichens der EU. Die EU hat die staatlichen Förderbedingungen des regionalen Lebensmittel-Marketings gesetzlich geregelt. Diese Regelungen sind auf Bundes- und Länder-Ebene zu berücksichtigen. Auf Länderebene bestehen Freiräume der Auslegung und Anwendung, auf die im Folgenden eingegangen wird.

G.U. und g.g.A.

Die Gesetzgebung der EU folgt dabei dem „Terroir“-Verständnis der romanischen Länder. Danach ist es das Zusammenspiel von Boden, Klima, Sorten, Rezepturen, Reifeverfahren und dem Können der Hersteller in einer bestimmten Region, die die regionale Individualität von Produkten ausmacht. Herkunft und Qualität werden als miteinander eng verbunden betrachtet.⁷² Das deutsche Verständnis von Regionalität bezieht sich auf die territoriale Herkunft. „Aus der Region – für die Region“, dieser Slogan der Regionalbewegung steht für dieses Verständnis.

Dem Terroir-Verständnis der romanischen Länder folgend wurden in der EU vier Möglichkeiten geschaffen, Produkte mit regionaler Herkunft anerkennen zu lassen (sog. Notifizierung).

- die geschützte Ursprungsbezeichnung (g.U.),
- die geschützte geografische Angabe (g.g.A.),
- die garantiert traditionelle Spezialität (g.t.S.),
- die Möglichkeit der Notifizierung eines eigenständigen regionalen Qualitätssystems.

Für eine g.U.-Anerkennung muss das Urprodukt in einer konkreten Region erzeugt und verarbeitet worden sein. Für eine g.g.A.-Anerkennung muss ein Produkt nur in einer Region hergestellt werden, unabhängig davon, ob dort auch die Rohware erzeugt und vorverarbeitet wurde.

Hintergründe: Die EU-Geo-Zeichen bieten einen hohen Schutzstatus, doch der Aufwand der Beantragung ist hoch und die Anforderungen können von vielen Regionalprodukten nicht erfüllt werden. Für die meisten Regionalinitiativen stellen die EU-Geo-Zeichen daher keine geeignete Lösung dar. Darin ist eine Ursache für die vielen „Geo-Zeichen-freien“ Initiativen zu erkennen.

EU-Gemeinschaftsleitlinien für Beihilfen zur regionalen Vermarktung

Zulässige staatliche Beihilfen zur Vermarktung von Agrarprodukten regelt die Verordnung (EG) Nr. 2001/C 252/03. Ziel der Verordnung ist es, den Konsumenten den Kauf und die Unterscheidbarkeit von Produkten zu erleichtern, ohne eine Wettbewerbsverzerrung zu fördern. Staatliche Beihilfen zur Vermarktungsförderung müssen konform mit Artikel 13 und 14 des Gemeinschaftsrahmens sein. Dazu müssen sie dem besonderen Qualitätsbegriff der EU entsprechen, der in den Gemeinschaftsleitlinien (sog. EU-Werbeleitlinie) dargelegt wird (ebd.: 44).⁷³

⁷² Ermann (2005: 245 ff.) zeigt auf, dass das „Terroir“ eine kollektive Konstruktion darstellt (Kap. 2.1.2.3).

⁷³ Vgl. Becker/Benner 2000a, Becker/Benner 2000b in DVA 2000: 179 ff., Mikorey 2001, Thiedig 1996, 2004; Omsels 2007, Rauffus 2010, Engelhardt 2011, Leufkens 2015, Gumbrecht 2017 (vgl. Kap. 2.1.2.2).

Die Anforderungen der EU-Richtlinien wirken sich in der Praxis restriktiv aus, da sie im Grunde die Regionalvermarktung ohne ein notifiziertes Qualitätsmanagementsystem sowie deren Förderung durch die Staaten und Bundesländer untersagen bzw. strafbar machen. Aus Sicht der Förderung regionaler Produkte und Vermarktung sind die EU-Richtlinien daher fragwürdig. Sie sind als Ergebnis einer Politik und ihrer Akteure zu betrachten, die eine starke Regionalisierung der Lebensmittel-Märkte, insbesondere im deutschen Markt, verhindern bzw. erschweren will.

Hintergründe: Der EU-Gemeinschaftsrahmen sowie die EU-Werbeleitlinie erschweren die staatliche Förderung der regionalen Vermarktung, sofern die Regionalität im Vordergrund steht und kein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem zugrunde liegt. Die Bundesländer sind an diese Vorgaben gebunden, unterhalb der Länderebene sind jedoch „kreative Lösungen“ möglich. Regionale Wertschöpfungsorganisationen sollten ihre Landesagrarpolitik in diesem Sinne beraten.

2.1.3.4 Geprüfte Regionalität und Regionalfenster

Der Boom der Regionalität im LEH und die bisher nicht erfolgte gesetzliche Regelung des Begriffs der Regionalität oder auch der Verwendung regionaler anmutender Begriffe und Marken ermöglichen Herstellern und Händlern ein breite Auslegung und Nutzung von „Regionalität“. Dabei bleiben Auswüchse an den Rändern der Redlichkeit sowie klare Verstöße nicht aus. Es handelt sich dabei zum Teil um eine klassische Trittbrettfahrerei, die es einzudämmen gilt.

Der Bundesverband Regionalbewegung (BRB) hat sich daher zur Aufgabe gemacht, dem Missbrauch regionaler Werbung im LEH Paroli zu bieten. Ziel ist, zu verhindern, dass die Regionalinitiativen, als „Mütter der Regionalvermarktung“, angesichts der „regionalen Revolution“ im LEH Schaden nehmen, in dem man (Handel, Hersteller) ihre Strategien kopiert, diese jedoch davon entkleidet, zur Lösung von Problemen in den Herkunftsregionen beizutragen. Der BRB (2011) plante und erprobte daher die Einführung einer „Geprüften Regionalität“ (Regional-TÜV) für Regionalinitiativen. Dies Siegel fand jedoch bis zuletzt keine weite Verbreitung (BRB 2018).

Das BMEL(V) hat diese Diskussion im Jahr 2011 zum Anlass genommen, eine Studie zu den Möglichkeiten der gesetzlichen Regelung regionaler Herkunftshinweise sowie der damit verbundenen Qualitätszuschreibungen in Auftrag zu geben (FiBL Deutschland/MGH 2012). Die Autoren entwickelten das sog. „Regionalfenster“, das seither allen Regional-Anbietern zur Nutzung angeboten wird. Es erfordert z.B. 90% regionale Zutaten in Monoprodukten, 50% in Mischprodukten. Der Trägerverein verzeichnete zuletzt rd. 870 Lizenznehmer für rd. 5000 Produkte.⁷⁴

Hintergründe: Mit dem „Regionalfenster“ haben die Landes-Marketinggesellschaften, die Verbände des Ökologischen Landbaus, der Lebensmittel-Industrie sowie des LEH (sich) einen neuen freiwilligen Regelungsstandard für das Marketing regionaler Produkte geschaffen. Für die „freien“ Regionalinitiativen entstanden dadurch eher Nachteile als Vorteile, da mit dem Regionalfenster nun klassische Akteure aus Landwirtschaft, Industrie und LEH eigene regionale Programme und Labels entwickeln können, die Regionalität auf regionale Rohstoffe reduzieren. Die Aufgabe so wie die Attraktivität der (Produkte der) Regionalinitiativen, die sich um ganzheitliche Anliegen ihrer Herkunftsregionen bemühen, bleiben damit weiterhin unbenommen.

⁷⁴ Regionalfenster Service GmbH 2021

2.1.4 Der Markt für ökologische Lebensmittel

Der Markt für ökologische Produkte hat sich in den letzten 100 Jahren, seit dem Landwirtschaftlichen Kurs von Rudolf Steiner (1924), insbesondere jedoch seit den 1980er Jahren entwickelt. Dem Beginn der biologisch-dynamischen Landwirtschaft und der Gründung des Demeter-Verbandes folgte die Gründung des Bioland e.V. sowie weiterer Ökolandbau-Verbände. Seit 1991 ist der Öko-Landbau EU-gesetzlich geschützt und als "EU-Bio" auch ohne Verband möglich.

Die Anzahl der Bio-Betriebe in Deutschland hat sich in 2019 um 6,3% auf rd. 27.000 Betriebe erhöht, wobei rd. 2/3 Verbandsbetriebe rd. 1/3 EU-Bio-Betrieben gegenüberstehen. Damit wirtschaftete jeder 12. deutsche Hof biologisch. Die bewirtschaftete Fläche hat sich in 2019 auf rd. 1,63 Mio. ha entwickelt, umfasst damit 10 % der landwirtschaftlichen Nutzfläche in Deutschland (BÖLW 2020). 15.400 Bio-Verarbeiter wurden 2019 in Deutschland verzeichnet (AMI 2020).

Nach einigen Jahren, in denen nur eine geringe Zunahme an Bio-Erzeugern, bei z.T. Rückumstellungen⁷⁵ sowie ein geringer Rückgang an Bio-Verarbeitern zu verzeichnen war, haben seit 2016 wieder verstärkt Landwirte auf Ökolandbau umgestellt. Die Ursachen sind in einer verbesserten Förderung, insbesondere durch „grün“ mitregierte Bundesländern zu sehen, sowie im Wegfall der Milchquote, die Milchviehbauern ihr Heil im Bio-Landbau suchen lässt, wobei die Bio-Molkereien darauf achten, dass keine Bio-Milch-Schwemme (mit Preisverfall) entsteht. Der Anstieg beruht jedoch auf einer breiten Bio-Umstellung in allen Sektoren der Landwirtschaft, des Obst-, Gemüse- und Weinbaus, was auch auf der verstärkten Nachfrage des LEH beruht.

Der Markt für Bio-Produkte hat sich von einer belächelten und bekämpften Alternative zu einem der am stärksten wachsenden Segmente im deutschen Lebensmittel-Markt entwickelt. Neben der Direktvermarktung entwickelten sich die Bio-Läden, die in den Städten seit den 1990er Jahren von Bio-Supermärkten abgelöst werden. Daneben laufen Bio-Produkte über Bauern- und Wochenmärkte, sehr stark über Lieferdienste sowie, noch gering, im Außer-Haus-Verzehr. Der Einsatz in Schulküchen ist aus Kostengründen noch schwierig (vgl. Kullmann/Leucht 2011).

Ende 2018 machte der Bioland-Verband eine zukünftige strategische Kooperation mit der Discount-Kette LIDL bekannt, das Schwesterhaus Kaufland kooperiert zukünftig mit Demeter. Die Entwicklung im Naturkostfachhandel zeigt das Wachstum größerer Filialisten mit Bio-Supermärkten, die kleine Bio-Läden sukzessive verdrängen, die sich nur in Top-Lagen halten können. Alte Bio-Marken werden von ihren Gründern an Food-Konzerne verkauft, ausländisches Kapital kauft sich in den deutschen Bio-Markt ein. Viele inhabergeführte Märkte stehen vor der Frage, wie sie überleben können. Eine stärkere Profilierung mit Regionalität kann ein Baustein sein.

Der deutsche Bio-Markt machte 2020 einen Umsatz von knapp 15 Mrd. €; daran hatte der LEH (inkl. Diskonter) einen Anteil von 60%. Weitere 35% der Umsätze finden im Naturkost-Fachhandel und rd. 15 % in sonstigen Vertriebswegen wie Großküchen und im Außer-Haus-Verzehr statt. Das Wachstum war in 2019 mit 11,2% im LEH etwas höher als mit 8,2% im Fachhandel⁷⁶ in 2020 bei 35% im LEH, 16,4% im Fachhandel, gesamt 22,4% (Schaack 2021, Statista 2021a).

⁷⁵ Zu Ursachen und Effekten von Rückumstellungen vgl. Kuhnert et al. 2013

⁷⁶ BÖLW 2020: Branchenreport Ökologische Lebensmittelwirtschaft. S. 22 ff.

Hintergründe: Es ist zu erwarten, dass der Bio-Markt weiterhin stark wachsen wird. Er ist daher als Leitmarkt und Indikator für andere nachhaltige und regionale Marketingstrategien zu sehen. Innerhalb des Bio-Marktes werden Regionalität, Nachhaltigkeit u. Artenschutz immer wichtiger.

Top-Thema Gesundheit

Seit seiner Entstehung in den 1970er und ersten Blüte in den 1980er Jahren waren der Natur- und Umweltschutz, auch Regionalität und Saisonalität, vor allem aber auch Gesundheitsaspekte entscheidende Treiber für die Nachfrage nach Bio-Produkten (Bruhn 2012; Schöberl 2012: 25). Zwar ist „die Umwelt“ durch die Umweltpolitik augenscheinlich sauberer geworden, doch liegt auch heute im Thema Gesundheit ein hoher emotionaler Faktor des Lebensmittelkonsums.

Maßgebliche Faktoren zum Kauf regionaler Bio-Produkte werden in der Erwartung höherer natürlicher und gesunder Inhaltsstoffe (wichtigster Faktor!), in geringerer Schadstoffbelastung (Pestizide) und höherer Naturbelassenheit (Zusatzstoffe) gesehen. Von Regionalprodukten werden Gesundheitsaspekte bei Befragungen unbewusster erwartet (sog. Anmutung), z.B. als „Frische durch kurze Wege“ oder „Sicherheit durch Transparenz“ (ebd.).

Viele (Bio-) KonsumentInnen sehen auch in den verschiedensten Stoffen und Verarbeitungsweisen eine drohende Gesundheitsschädigung und suchen nach Alternativen, etwa bezüglich raffiniertem Zucker (Rohrohrzucker), pasteurisierter Milch (Roh-Milch, Lactose-Freiheit), allergie-auslösenden Zutaten (glutenfrei, „free from“) sowie Fleisch und Wurst (Veganismus). Damit bietet sich bei Bio-Produkten als auch bei Regionalprodukten stets die Möglichkeit, eine oder mehrere der daraufhin sensiblen Zielgruppen mit bestimmten Produktqualitäten anzusprechen.

Erfolgsfaktor: *Gesundheitsaspekte* motivieren viele KonsumentInnen zu Produktalternativen

2.1.5 Bio-Markt und Regionalvermarktung

2.1.5.1 Aus Sicht der Bio-Verbände und Betriebe

Der Markt für ökologische Produkte sowie die Regionalbewegung haben sich parallel entwickelt und sind heute als überwiegend getrennte Welten zu betrachten. In beiden Märkten und Szenen herrschen unterschiedliche Denk-, Handlungs- und Organisationsmuster vor, die sich in unterschiedlichen Marketingstrategien, aber auch unterschiedlichen Politikstilen ausdrücken.

Zwar engagieren sich Bio-Erzeuger und Verarbeiter in vielfach in ihren regionalen Initiativen. Die (verbands-) politischen Vertreter des Bio-Marktes wie auch der landesbezogenen Marketingstrategien erleb(t)en die Regionalbewegung zu Beginn als Konkurrenz und such(t)en nach Wegen, die Bedeutung der Regionalität einzudämmen. Was jedoch kaum gelingen kann, zu groß ist die Nachfrage nach regionalen Produkten im Bio-Markt wie im konventionellen LEH.

In einer bundesweiten Erhebung fanden Kullmann/Leucht (2011: 22 ff., 135 ff.) rd. 150 regionale Vermarktungsinitiativen, von welchen 30 % ausschließlich ökologische Produkte sowie 70% sowohl ökologische als auch konventionelle Produkte vermarkteten. Neben reinen Bio-Projekten ist die gemeinsame Vermarktung konventioneller und ökologischer Produkte in der Praxis bundesweit in vielen Regionen und Projekten üblich und erfolgreich (vgl. Kap. 2.1.3.3).

Bio-Erzeuger in Regional-Initiativen

Doch auch die an „hybriden“ (gemischten) Regionalinitiativen beteiligten Bio-Betriebe haben dazu keine konsistente Meinung. Viele Bio-Erzeuger sind, trotz kritischer oder unentschiedener Haltung dazu, Mitglied in hybriden Regionalinitiativen. Aufgrund der Tatsache, dass sich Bio-Betriebe zu Hunderten in hybriden Regionalinitiativen beteiligen, lässt sich jedoch vermuten, dass auch hybride Regionalinitiativen gewisse Vorteile für Bio-Betriebe bieten, selbst wenn sie diesen bzgl. der Effekte auf das Image von „Bio“ z.T. kritisch gegenüber stehen. Die Beweggründe von Bio-Erzeugern in hybriden Initiativen können sich u.a. wie folgt erklären (ebd.: 30):

- Regionale Vermarktungsinitiativen stellen neuartige Marketing-Organisationen im ländlichen Raum dar. Sie erfahren durch starke Öffentlichkeitsarbeit eine hohe Aufmerksamkeit.
- Die Entstehung regionaler Initiativen kann nicht in jedem Falle durch Bio-Landwirte initiiert oder gesteuert werden. Diese können von ganz anderen Akteuren getragen werden.
- Regionalinitiativen entstehen nicht flächendeckend, nicht überall sind engagierte Akteure vorhanden. Man kann sich nur Initiativen anschließen, die in der eigenen Region aktiv sind.
- Regionalinitiativen verändern die Marketinglandschaft. Genau wie Bio-Produkte im LEH beeinflussen sie den Wettbewerb für Direktvermarkter, Hofläden und Handwerksbetriebe.
- Die Alternative zu einer Beteiligung an hybriden Initiativen besteht in der Gründung einer reinen Öko-Initiative. Dies ist, vor allem im Wettbewerb mit anderen Initiativen, schwierig.
- Bio-Betrieben bleibt also die Wahl zwischen einer Nicht-Beteiligung und Eigenständigkeit, ggf. Opposition, oder einer Kooperation und Beteiligung an den neuen Absatzwegen.
- Versierte und diversifizierte Betriebe in Produktion und Absatzwegen beteiligen sich eher an Öko-Initiativen, kleinere und EU-Betriebe nutzen eher hybride Initiativen als Absatzweg.
- Die Grenzen zwischen ökologischen und konventionellen Betrieben sind nicht mehr so hoch. Kooperationen finden vor Ort regelmäßig statt, auch im regionalen Marketing.
- Auch hybride Regionalinitiativen können Bio-Betriebe ein gutes Stück voranbringen und neue Absatzwege eröffnen, z.B. in den LEH oder in die örtliche Gastronomie.
- Eine Skepsis von Bio-Betrieben gegen hybride Regionalinitiativen besteht nach wie vor. Dennoch beteiligen sich die Bio-Erzeuger, um an deren Marketingeffekten zu partizipieren.

Aufgrund der skizzierten Überlegungen kann angenommen werden, dass die Motivation und Beweggründe für ökologische Erzeuger-Betriebe unterschiedlich und normalverteilt sind: Unter den Bio-Erzeugern finden sich sowohl solche, die eine gemeinsame Regionalvermarktung eher bis sehr kritisch sehen - und sich ggf. dennoch beteiligen - als auch solche, die regionale Initiativen „einfach gut“ finden, auch um diese neue Marketingstrategie für sich zu nutzen (ebd.).

Hintergründe: Der Bio-Markt kann als Leitmarkt für regionale Marketingstrategien betrachtet werden. Die gemeinsame Regionalvermarktung ökologischer und konventioneller Produkte ist in der Praxis ein weit verbreiteter Tatbestand. Die Bio-Erzeuger sowie die Bio-Verbände sind jedoch gespaltener Meinung, ob dies mehr Vor- oder Nachteile für sie bringt. Während dessen werden beide Strategien (regio-bio u. gemischt-regional) weiter professionalisiert, auch im LEH.

2.1.5.2 Regionalität im Naturkosthandel

Stockebrand et al. (2008) sowie Kuhnert/Wannemacher (2009) hatten festgestellt, dass die Regionalität am POS im Naturkost-Einzelhandel sehr unterschiedlich professionell ausgelobt wird. Kuhnert et al. (2011) haben dies für den Hamburger Bio-Markt noch einmal bestätigt. Danach waren (damals) 80% der regionalen Produkte am POS nicht oder nur schwer erkennbar. Die Marktführer wie Alnatura, Dennrée, Weiling und Basic reagierten darauf mit Kennzeichnungen regionaler Produkte, die anfangs eher ein „Wir haben auch regionale Produkte“ signalisieren als eine ernsthafte Marketingstrategie. Regionale Bio-Produkte sind dennoch vom Großhandel sehr begehrt. Regionalität hat sich auch im Bio-Einzelhandel als POS-Strategie mittlerweile etabliert.

Eine Gruppe regionaler Naturkostgroßhändler („Die Regionalen“ GmbH) hat seit 2003, neben ihrem Basiskonzept „Echt Bio“, eine Regionalkampagne unter dem Titel „Bio – Regional ist 1. Wahl“ aufgelegt. Ein Relaunch erfolgte im Jahr 2009. Dazu wurden Materialien für den Einzelhandel erstellt, von den Großhändlern werden regelmäßig neue Vorlagen geliefert. Die Unternehmen setzen die gemeinsame Kampagne mit individuellen Zusatzmedien um (ebd. 31 ff.).

Dennoch stehen die Großhändler, und auch der Einzelhandel, vor einigen Problemen (ebd. 32):

- Der Naturkost-Einzelhandel hatte (zu Beginn) offensichtlich Probleme, die regionale Herkunft von Produkten den Endkunden am Point of Sale effektiv näher zu bringen.
- Der Einzelhandel klagt grundsätzlich über hohe Arbeitsbelastung, Personal etc. im Alltagsgeschäft. Die Kommunikation von Regionalität ist eine Zusatzbelastung.
- Ein Problem des Großhandels ist der mangelnde „Durchgriff“ auf den Einzelhandel bzw. ein Mangel an dessen Motivation, Kennzeichnung und Kampagnen durchgängig umzusetzen.
- Hier zeigt sich ein grundlegender Unterschied zu Regionalinitiativen: es fehlt eine übergeordnete Instanz, die in der Öffentlichkeit die Geschichte der Produkte erzählt.
- Damit zeigen sich zwei grundsätzliche Phänomene der Branche: eine recht geringe horizontale sowie vertikale Integration. Es überwiegt der Charakter loser Netzwerke.
- Regionalität wird im Naturkosthandel meist nur als „Herkunft vom Hof“ interpretiert. Höfe, nicht Regionen und Initiativen (Werte-Gemeinschaften) stehen im Kern der Botschaft.
- Auch hierin besteht ein grundlegender Unterschied zur Regionalbewegung: bei dieser stehen neue, gruppenübergreifende Bündnisse, deren Ziele und Werte im Mittelpunkt.
- Die prägenden Kennzeichen und Erfolgsfaktoren der Regionalbewegung sind vielen Bio-Akteuren nicht bewusst. Die beiden Marketingwelten verstehen sich z.T. einfach nicht.

Hintergründe: Der Naturkostfachhandel setzt weiterhin auf rein ökologische Lösungen. Reine Öko-Regional-Initiativen bilden sich jedoch seltener, ggf. im Umland von Großstädten. Sie sind eher entlang einzelner Wertschöpfungsketten organisiert und bleiben im Bio-Markt unter sich. Im Design regionaler Strategien hat der Naturkosthandel jedoch in den letzten Jahren von den Regionalinitiativen gelernt, wie neuere Bio-Regio-Projekte in einigen Ballungsräumen zeigen.⁷⁷

⁷⁷ Vgl. z.B. Bio-Initiative BIÖRN im Raum Hamburg; Bio-Bündnis „Fair & Regional“ Berlin-Brandenburg; „WIR – Bio. Power. Bodensee“

2.1.6 Nachhaltiges Lebensmittel-Marketing

„Die Zukunft ist ethisch - oder sie ist gar nicht“.

Gerd Niemöller (2010)

2.1.6.1 Nachhaltigkeitsstandards im regionalen Lebensmittel-Marketing

Der hier zugrunde liegenden Nachhaltigkeitsbegriff wurde bereits in Kapitel 1.1.2 definiert::

Definition: Unter nachhaltigem Marketing werden in dieser Arbeit alle Arten von Marketing verstanden, die darauf abzielen, ökologisch oder sozial förderliche Produkte oder Dienstleistungen zu vermarkten.⁷⁸ Dies erfolgt durch die Integration ökologischer oder sozialer Kriterien in die Marketing-Konzeption. Eine Marketingstrategie gilt hier als nachhaltig, wenn sie sich bezüglich ökologischer oder sozialer Kriterien in einem oder mehreren Bereichen der Marketing-Konzeption deutlich von üblichen konventionellen Marketing-Strategien im jeweiligen Segment unterscheidet und einen wesentlichen Beitrag zur Lösung regionaler und/oder globaler Nachhaltigkeitsprobleme leistet. Dies erfolgt durch die Zertifizierung eines anerkannten Nachhaltigkeitsstandards, durch unabhängige externe oder glaubhafte interne Kontrollen dieser Aspekte.

Die Nachhaltigkeit kann neben der Qualität des Produktkerns auch die Prozessqualität der Herstellung und des Handels umfassen. Die Analyse und Bewertung der Nachhaltigkeit in betrieblichen Detail ist jedoch nicht Gegenstand dieser Arbeit, sondern rekuriert dazu auf formelle oder informelle Standards (s.u.).⁷⁹ Bei Vermarktungsinitiativen ist eine Kombination verschiedener Aspekte ökologischer, sozialer und regional-struktureller Nachhaltigkeit möglich und üblich.

Der Nachhaltigkeitsanspruch regionaler Marketing-Strategien im Handel ist sehr unterschiedlich. Folgende Formen von Nachhaltigkeit sind im Lebensmittel-Markt üblich und anerkannt:⁸⁰

- Ökologischer Landbau (nach EU-Bio-Verordnung sowie ggf. Verbandsrichtlinien),
- Naturschutzgerechte Erzeugung (aus Streuobstwiesen, Vertragsnaturschutz o.ä.⁸¹),
- Artgerechte Tierhaltung (nach Ökolandbau-Standards, Kriterien des Neuland e.V. o.ä.),
- Gentechnik-Freiheit (staatliches Label, freiwillige Nutzung),
- Fairer Handel/Faire Preise (internat.: Fairtrade, GEPA u.a.; einheimische Verbände⁸²),
- Vegetarismus, insbesondere Veganismus (vgl. Kap. 2.2.3.4).⁸³

⁷⁸ Für ein „nachhaltigkeitsorientiertes Marketing“ wird hier verkürzt „Nachhaltiges Marketing“ verwendet.

⁷⁹ Die FAO (2013, 2014) hat mit dem SAFA-System ein umfassendes Instrument zur Bewertung von Nachhaltigkeit in Agri-Food-Systemen entwickelt. Das Forschungsinstitut für biologischen Landbau (FiBL) hat diesen Ansatz erprobt (vgl. Schader et al. 2014, Landert et al. 2017, Baumgart et al. 2018).

⁸⁰ Diesen Nachhaltigkeitsstandards und deren Kontrollsystemen kommen im Rahmen von „Value Chain“-Ansätzen (Kap. 3.5.3) auch in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) hohe Bedeutung zu. Die EZ und die europäische Regionalentwicklung haben sich methodisch immer wieder befruchtet (z.B. Capacity Works der GIZ, Kap. 3.5.5.7). Das EZ-Anwendungsfeld wurde für diese Arbeit nicht systematisch aufgearbeitet, da ausreichend inländische und europäische Aspekte und Quellen heranzuziehen waren. Mithöfer et al. (2017) zeigen jedoch z.B., dass die Anwendung von Zertifizierungsstandards zur Nachhaltigkeit der Food-Produktion zielorientiertere Maßnahmen, z.B. im Waldschutz, nicht ersetzen kann.

⁸¹ Vgl. z.B. Kullmann/Gräbener 2000, Kullmann 2003d, Kullmann et al. 2017, GNF 2021.

⁸² Vgl. z.B. Bund der Milcherzeuger (www.bdm-verband.org), Bio - Fair für Alle (www.biofair-vereint.de).

Die vier erstgenannten Kriterien kommen im Lebensmittelmarketing durch Regionalinitiativen regelmäßig zur Anwendung, die beiden weiteren Kriterien eher durch den Handel selbst oder durch Unternehmen (ggf. Startups). In einer Erhebung von rd. 150 Bio-Initiativen fanden sich rd. 30% reine Bio-Initiativen, die übrigen 70% vermarkteten ökologische und konventionelle Produkte (Kullmann/Leucht 2011: 22 ff.).⁸⁴ Der BRB (2021a,b) weist von rd. 90 Initiativen „mit Vermarktung“ 28% mit 0%, 14% mit 100%, die übrigen mit sehr verschiedenen Bio-Anteilen aus.

Artgerechte Tierhaltung, z.B. von Weiderindern in der extensiven Beweidung oder Schafen in der Landschaftspflege, ist in vielen Initiativen nicht nach einem der o.g. Standards zertifiziert, ebenso wie bei Streuobstinitiativen, die öko- oder NABU-zertifiziert oder auch unzertifiziert sein können. Auch das Thema „faire Preise für die Erzeuger“ ist in einigen Initiativen ein Thema, wobei dies ebenfalls unterschiedlich definiert und dokumentiert wird (vgl. Schäfer/Kröger 2009). Daneben sind Vermarktungsinitiativen auf Basis der konventionellen Landwirtschaft und Tierhaltung sowie auf Basis der Qualitätszeichen der Bundesländer oder von Regionen üblich.

Diese weisen im Vergleich zu den o.g. Standards häufig relativ schwache Nachhaltigkeitsniveaus oder Kombinationen davon auf, und verzichten z.B. zwar auf Gentechnik in der Fütterung, legen in der Tierhaltung jedoch nur die Einhaltung der gesetzlichen Mindeststandards zugrunde. Dennoch können regionale Initiativen und Erzeuger auch auf dieser Basis sehr erfolgreich sein, wie die großen Regionalmarken der Republik zeigen, z.B. die Regionalmarke Eifel, die Regionalmarke Rhön, Unser Land, Gutes vom See, „Von Hier“ Berlin-Brandenburg u.a.

Liefern Regionalinitiativen Produkte in den LEH, bleibt das von diesen definierte Nachhaltigkeitskonzept in der Regel erhalten. Eine Kombination ökologischer, extensiv-naturschutzgerechter und konventioneller Produkte ist im LEH ebenso üblich wie in großen Regionalmarken, z.B. im REWE-Konzept „Landmarkt“ in Hessen oder „Von Hier“ Berlin-Brandenburg bei REWE Berlin. Regionalmarken des LEH basieren z.T. auf konventioneller Produktion, „Unsere Heimat“ bei EDEKA Südwest z.B. auf den Kriterien der Qualitätszeichen der beteiligten Bundesländer.

Neuere Agrar- und Food-Systeme

Im Erstellungszeitraum dieser Arbeit erhielten einige neue Agrar- und Food-Systeme zunehmende Aufmerksamkeit in den jeweiligen Erzeugerszenen und deren Kunden-Communities:⁸⁵

Zum einen das Konzept der „regenerativen Landwirtschaft“, eng verbunden mit Konzepten der Agroforstwirtschaft sowie des Keyline-Design.⁸⁶ Im Ökolandbau stößt dies vor allem auf Interesse bei SoLaWi's mit kleinstrukturierten „Market-Gardening“-Systemen, aber auch bei einigen großen landwirtschaftlichen Betrieben, die ihre Sinnhaftigkeit erkennen. Die regenerative Landwirtschaft beruht auf den Prinzipien der Permakultur⁸⁷ - die sich als eigenständiges Produktionssystem nie durchsetzen konnte. Ihre Prinzipien bekommen jedoch im Klimawandel eine völlig

⁸³ Entsprechende Produkte können wie regionale der o.g. Definition zufolge nur als nachhaltig gelten, wenn eines/mehrere der zuvor genannte Kriterien (-Systeme) nachhaltiger Agrarwirtschaft erfüllt werden.

⁸⁴ Dem Ökolandbau vom Anspruch ähnlich sind die internationalen Systeme MSC und FSC (Marine Stewardship Council = nachhaltige Fischerei; Forest Stewardship Council = nachhaltige Forstwirtschaft).

⁸⁵ Zur Definition von Food-Systemen vgl. Kap. 2.1.2.2; zu deren Nachhaltigkeitstransformation Kap. 7.5.3

⁸⁶ Zu Agroforst: DEFAF 2021 <https://www.defaf.de>; zu Keyline-Design z.B. Yeomans 1954, 1958, 1973.

⁸⁷ Zur Permakultur vgl. Fukuoka 2013, Mollison/Holmgren 1984, Mollison 1992, 2017; Holmgren 2016.

neue Bedeutung für die gesamte globale Landwirtschaft, gilt es doch Dürren und Extremwetterereignissen durch resiliente Systeme vorzubauen und dazu Klimaschutz, Aufforstung, Naturschutz, Nahrungsmittelerzeugung und Einkommenserzielung neu zu integrieren (WBAE 2020).

Die regenerative Landwirtschaft wurde auch von konventionellen Betrieben entwickelt, in dem ernstesten Bemühen um eine höhere Bodenfruchtbarkeit und den Humusaufbau (Näser 2020).⁸⁸ Sie wurde jedoch auch von konventionellen Agrar-Verbänden und der Agrar-Industrie entdeckt, um - ähnlich dem „integrierten Pflanzenbau“ der 1990er Jahre - nun eine „Hybrid-Landwirtschaft“ (mit dem Bio-Landbau, trotz Beibehaltung von Totalherbiziden!?) zu propagieren.⁸⁹ Hier gilt es Titel und Mittel klar zu unterscheiden. Zur Unterscheidung bietet sich an, ähnlich der bio-vegane Erzeugung, im oberen Falle von einer regenerativen Bio-Landwirtschaft zu sprechen.

Ein zweiter Megatrend sind urbane, bodenunabhängige Produktionssysteme wie Aquaponik und Substratkulturen, welche die Leitgedanken der Circular Economy⁹⁰ auf die Lebensmittelproduktion in den Städten übertragen, perspektivisch in den globalen Mega-Cities, auf deren Ver- und Entsorgung sich die Global Player unter der Flagge der Circular Economy bereits vorbereiten. Während der internationale Ökolandbau-Verband IFAOM die bodenunabhängige Produktion ablehnt⁹¹, sind Startup-Investoren von urbanen Salat- und Fischfabriken begeistert.⁹²

Ganz ähnlich bei der Gründung von Food-Tech-Startups weltweit, die tierische Rohstoffe wie Eier und Fleisch durch synthetische Ersatzstoffe sowie durch die Labor-Zucht von „Fleisch“ ersetzen (wollen).⁹³ Sie setzen auf das weitere Wachstum des Veganismus (Kap. 2.1.6.6) sowie auf wachsenden Bedarf und die Akzeptanz der Menschheit für Ersatzprodukte „aus dem Labor“.

Einen ähnlichen Zugang, jedoch bezüglich Agrar-Rohstoffen zur industriellen Nutzung bio-basierter synthetischer Treib- und Werkstoffe, z.B. zum Fahr- und Flugzeugantrieb, hat die sog. Bioökonomie. Deren Auf- und Ausbau wird von der industrienahen Wissenschaft, z.T. auch von der nachhaltigkeitsorientierten Wissenschaft (WBGU 2020) gefordert und forciert, weil sich eine komplett neue industrielle Welt darauf aufbauen lässt, jedoch nun bio- statt erdölbasiert. Aufgrund der Erfahrungen mit der industriellen und kapitalgetriebenen Aneignung natürlicher und menschlicher Ressourcen gibt es auch kritische und warnende Stimmen zur Bio-Ökonomie.⁹⁴

Nachhaltigkeitskritische Betrachtung

Die drei letztgenannten Trends fördern damit eine weitere Industrialisierung, Digitalisierung, Kapitalisierung und Konzentration der Lebensmittel-Erzeugung, bei gleichzeitiger Loslösung von Boden, Biodiversität, Landschaften, Wetter und allen anderen natürlichen Prozessen, oft unterstützt mit Argumenten des Tierschutzes, des Klimaschutzes und der Welternährung. Den

⁸⁸ s. auch Friedrich Wenz (2021) unter Humusfarming.de (<https://www.bodenkurs.de>; Zugriff 16.03.2021)

⁸⁹ Vgl. DLG AgroFood Medien GmbH 2020: BioTopp-Special „Regenerative Landwirtschaft“: 1, 2 f., 18 f.

⁹⁰ Vgl. z.B. Ellen Mac Arthur Foundation (2019),

⁹¹ Auch die EU-Bio-Verordnung 848 2018 (Amtsblatt der Europäischen Union 2018) schließt bodenungebundene Systeme wie Aquaponik und Substrat-Kulturen in der Regel als nicht bio-zertifizierbar aus. Es wird interessant sein, ob diese Regelung erhalten bleibt, wenn „Vertical Farming“ stark wachsen wird.

⁹² z.B. Businessinsider.de (2021): Infarm - 100 Millionen für smarte Käutergärten.

⁹³ z.B. Kampmann 2013: Vegane Ei-Alternative „Beyond Eggs“ – Bill Gates finanziert vegane „Eier“

⁹⁴ Z.B. Krätzer/Gottwald 2014; Heimrath/Gottwald 2015, s. Kap. 7.5.3

geschlossenen bodenlosen Systemen droht jedoch stets, wie allen intensiven Agrar-Systemen, das Auftreten einer Kalamität durch Schadorganismen, denen dann keine natürliche Vielfalt des Substrats (das Bodenleben) oder der natürlichen Umgebung (Nützlinge, Vögel oder Parasiten des Schaderregers) Abhilfe schaffen kann. Dies führt, z.B. in der Lachszucht oder Schweinemast zu erhöhtem Antibiotika-Einsatz, mit Resistenz-Bildung, Reststoff-Emissionen etc. Solche intensiven Agrar-Systeme sind grundsätzlich hoch vulnerabel und wenig resilient, sie erfüllen nicht die Prinzipien der Re-Naturalisierung und integrierten Nachhaltigkeit der Agrar-Systeme⁹⁵.

Wie bei der Digitalisierung ist davon auszugehen, dass sich diese dennoch entwickeln dürfen und werden, ja als unverzichtbare, unaufhaltsame Alternativen propagiert werden, wie dies bereits bei vielen industriegetriebenen Innovationen erfolgt ist. Man wird dazu kommen müssen, diese im Einzelnen genau zu beobachten, gesetzlich zu korrigieren und einzudämmen, wie dies bei der US-Erdöl-Industrie der Fall war und zuletzt der US-Digital-Industrie drohte, oder auch wieder zu eliminieren, wie dies zuletzt mit Atomkraftwerken und Verbrennungsmotoren erfolgt/e. Am Umgang mit diesen neuen artifiziellen und industriellen Agrar-Systemen wird sich auch zeigen, ob eher das „grüne Wachstums-“ oder das Postwachstums-Paradigma die Zukunft der Agrar- und Food-Systeme, der Ernährung und des Lebens bestimmen wird (Kap. 2.2.2, 7.7).

Erfolgsfaktoren: Nachhaltigkeitsmarketing⁹⁶ erfordert die Definition von *Nachhaltigkeitskriterien*. Diese und damit die unterschiedlichen Agrar-Food-Systeme entwickeln sich dynamisch weiter. Daher gilt es weiterhin zwischen verschiedenen Nachhaltigkeitsparadigmen zu unterscheiden.

2.1.6.2 Nachhaltigkeit, Werte und Ethik im Lebensmittel-Marketing

Ethischer Konsum

Das Wachstum der Märkte für nachhaltig orientierte Produkte wird untermauert von Studien, die einen Anstieg der Verbraucherpräferenzen für Werte, Ethik und nachhaltigen Konsum belegen: In einer Online-Studie mit 28.000 Befragten aus 56 Ländern gaben 66% der Befragten an, sie würden den Kauf von Produkten und Dienstleistungen von Unternehmen bevorzugen, die „der Gesellschaft etwas zurück geben“ (Nielsen 2012). 62% der Befragten gaben an, lieber für solche Unternehmen zu arbeiten. 59% würden ihr Geld lieber in solche Firmen investieren. 46% gaben an, für Produkte dieser Unternehmen zu einem Aufpreis bereit zu sein (ebd.).

„Ethical Consumerism (ethischer Konsum) umfasst heute vielfältige Initiativen, die z.B. die Vermeidung von Treibhausemissionen, den Erhalt des Regenwaldes, die Vermeidung von Kinderarbeit (...) unterstützen“ (Zander/Hamm 2009a: 169). Die Autoren boten Bio-Konsumenten aus fünf Ländern (n= 1.192) acht typische Themen des nachhaltigen Konsums auf einem Display zum „anklicken“ an. „Regionale Erzeugung“ wurde nach „artgerechter Tierhaltung“ am häufigsten gewählt. Bei einer gestützten Abfrage wurden „gerechte Arbeitsbedingungen“ sowie der „Erhalt der heimischen Kulturlandschaft“ noch höher bewertet. Viele Konsumenten zeigten sich bereit, für diese Werte 20% höhere Preise gegenüber einem Basis-Bio-Produkt zu zahlen.⁹⁷

⁹⁵ Vgl. z.B. Folkers/Paech 2020, WBAE 2020, WBGU 2020

⁹⁶ Vgl. dazu Kap. 2.1.6.3: Nachhaltigkeitsmarketing

⁹⁷ Vgl. Zander/Hamm 2009b; Zander/Hamm 2010; Naspetti/Zanoli 2011.

Mit Leiter-Interviews lassen sich die basalen Werte identifizieren, die hinter bestimmten (Nicht-) Kaufhandlungen stehen (means-end-Ansatz, s. Bredahl/Thogersen 2004; Rewerts/Hanf 2009). Dabei zeigt sich immer wieder „Vertrauen“ als zentraler Begriff und Wert für die Konsumenten. Diese Kunden erwarten von Unternehmen Produkte, denen sie vertrauen können. Vertrauen ist daher auch eine zentrale Qualität in nachhaltigen und regionalen Wertschöpfungsnetzwerken.

Die Brigitte-Kommunikationsanalyse 2012 kam zu dem Schluss „Sozial ist das neue Bio“.⁹⁸ Bereits die Otto-Trend-Studie 2009 zeigte, dass ethischer Konsum auf dem Vormarsch ist, wobei ältere Konsumenten eher darauf achten als Jüngere, Frauen eher als Männer, Menschen mit höherer mehr als Menschen mit formal niedriger Bildung (Trendbüro 2009). In dieser Studie wurden politische, wirtschaftliche, soziale und ökologische Treiber für die weitere Ausbreitung des ethischen Konsums genannt sowie das Spannungsfeld zwischen dringendem globalen Handlungsbedarf und mangelndem Engagement a) der Politik, b) der Unternehmen und c) der (weniger engagierten) KonsumentInnen dargestellt (ebd.).

Gegen Abschluss dieser Arbeit kann konstatiert werden, dass soziale Aspekte in bestehenden Unternehmen und Wertschöpfungsketten (Stichwort: Europäisches Lieferkettengesetz) als auch für (auch schwerpunktmäßig ökologische) Food-Startups, immer wichtiger werden.⁹⁹

Nachhaltige Unternehmensethik

Als Strategien für Unternehmen, darauf Antworten zu finden, ordnen die Autoren sieben „Herausforderungen“ den folgenden beiden von ihnen identifizierten Hauptthemen zu (ebd.):

- Gemeinsamkeit: von Besitz zu Zugang, von Produkten zu Beziehungen, von Egoismus zu Kooperationen,
- Aktivität: von Verschwendung zu Effizienz, vom Wissen zum Handeln, von Taktik zu Strategie, von der Elite zur Masse.

Gottwald (2010) führt aus, dass die Sicherung der Welternährung auf der Basis universeller Werte erfolgen sollte, die von Schwartz (1992) auf Basis einer breiten Empirie beschrieben wurden. Gottwald (2011: 35 ff.) stellt vier ethische Dimensionen eines nachhaltigen Landbaus dar:

- Leistungswerte: Nutzen, Kompetenz, Leistungsbereitschaft, Flexibilität, Kreativität, Innovationsorientierung, Qualität;
- Kommunikationswerte: Achtung, Zugehörigkeit, Offenheit, Transparenz, Verständigung, Risikobereitschaft;
- Kooperationswerte: Loyalität, Teamgeist, Konfliktfähigkeit, Offenheit,
- Moralische Werte: Integrität, Fairness, Ehrlichkeit, Vertragstreue, Verantwortung.

Er stellt damit Werte der Wirtschaft, d.h. Werte aus unternehmerischer, arbeitnehmerischer sowie aus Kunden-Sicht (Marketingsicht) mit moralischen Werten in den Dimensionen zusammen. Dem Beziehungscharakter aller Handlungen kommt dabei hohe Bedeutung zu. Daraus folgt, dass ein nachhaltiges Marketing nur als ganzheitliches Konzept gelingen kann, da ansonsten

⁹⁸ Gruner + Jahr 2012: Brigitte-Kommunikationsanalyse 2012.

⁹⁹ Zu deren Zielgruppen vgl. Kap. 2.1.6.6, zu „Social Startups“ Kap. 7.4.1, zu deren Steuerung Kap. 7.4.3.

Produkt, Botschaft, Prozess und System in ihrer Werte-Qualität voneinander abweichen, was das Gegenteil einer „Corporate Identity“ bedeutet und dann davon auszugehen ist, dass dies kritischen KundInnen früher oder später bewusst wird und sich auf Ihr Kaufverhalten auswirkt.

Achtsames Wirtschaften

Romhardt (2009) weist die Grundzüge für ein achtsames Wirtschaften, d.h. für ein an den Prinzipien des Buddhismus orientiertes Handeln in der Wirtschaft auf. Dabei steht insbesondere die Achtsamkeit als Instrument der Selbstführung im Mittelpunkt, um schädliches Verhalten für sich selbst, andere Menschen sowie die ganze Welt zu vermeiden und möglichst Gutes zu tun.

„Achtsamkeit“ ist jedoch zuletzt regelrecht zur neuesten Mode in der Business Literatur und im Human Resources-Management (Seminare, Coachings) geworden, ohne dass eine Wirkung auf das Handeln der (großen) Unternehmen bezüglich globaler Nachhaltigkeit bereits erkennbar werden würde. Dieser Mode-Trend wird daher bereits kritisch als „McMindfulness“ bezeichnet.

Folkers/Paech (2020) sehen in einer achtsamen Haltung die Basis für eine neue Suffizienz (Genügsamkeit) der menschlichen Lebensführung, ohne welche eine wirklich nachhaltige, für die Natur und das Klimasystem der Erde verträgliche Wirtschaft nicht möglich sein wird, da die irdischen Systeme mit den globalen „westlichen“ Konsumvorstellungen überfordert sind. Paech (2012) plädiert daher für eine (Bewegung hin zu einer) Postwachstumsökonomie (Kap. 2.2.2).¹⁰⁰

Krise als Chance?

Die Corona-Krise 2020 führte zeitweise zur Verlangsamung bis zum Erliegen globaler wie regionaler Versorgungsketten. Obwohl die deutsche und europäische Bevölkerung nie von Mangel bedroht war, stellte der erste „Shutdown“ 2020 doch eine gesellschaftliche Zäsur dar, die viele Menschen über ein „weniger ist mehr“ und „lieber regional als global“ neu nachdenken ließ. Manche Zukunftsforscher und Wirtschaftsprognostiker gehen davon aus, ÖkologInnen hoffen, dass „Corona“ die Suche nach nachhaltigen Alternativen zumindest positiv angeregt hat.¹⁰¹

Hintergründe: Ethik, Werte und Ideale entspringen dem Streben des Menschen nach Sinn. Die Suche nach einem sinnerfüllten Leben kann als Grundmotiv des Menschen betrachtet werden. Dazu gehört für die meisten zivilisierten Menschen ein Leben in Frieden und Wahrhaftigkeit, was dem grundsätzlichen „systemischen“ Bedürfnis nach Zugehörigkeit zur eigenen sozialen Gruppe entspringt (McClelland 1961, Sparrer 2009; s. Zugehörigkeit Kap. 10.1).¹⁰² Daher auch führen die globalen sozialen und ökologischen Probleme wie auch die regionalwirtschaftlichen Probleme zu einer steigenden Sensibilisierung der KonsumentInnen für diesen entgegenwirkende, in diesem Sinne sinnvolle, d.h. nachhaltige Produkte. Für ein ethisch begründetes nachhaltiges regionales Lebensmittel-Marketing besteht damit ein großes Differenzierungspotential.

¹⁰⁰ Vgl. Kap. 2.2.2, Kap. 7.8, vgl. auch „DeGrowth-Bewegung“ in Kap. 2.2.2, Kap. 7.5.1, Kap. 7.5.3.

¹⁰¹ Vgl. z.B. Horx 2020, Teucher 2020. Jane Goodall (2020) weist daraufhin, dass eine zentrale Ursache von Covid 19 auch im immer weiteren Vordringen der Menschheit in zuvor unberührte Lebensräume zu sehen ist: „Humanity is finished if it fails to adapt after Covid-19“ (ebd., s. dazu Johnson et al. 2020).

¹⁰² Dass es in der Geschichte (fast) aller Hochkulturen ebenso immer wieder zum Zulauf für Demagogen, Diktatoren, Kriegstreiber, Natur- u. (Um-) Weltzerstörer-Innen kommt, scheint eine relikthafte Eigenschaft des Menschen zu sein, die der aktuellen Zivilisation angesichts der Endlichkeit der Natur, die früher als Basis des Wiederaufbaus stets erhalten blieb, zum Verhängnis werden könnte (vgl. Sloterdijk et al. 2021).

2.1.6.3 Nachhaltigkeitsmarketing – eine Unternehmensstrategie

„Nachhaltigkeits-Marketing zeichnet sich durch den bewussten und konsequenten Einbezug ökologischer und sozialer Kriterien in der gesamten Konzeption aus“ (Belz 2005a: 15 f.). Belz unterscheidet sechs Ebenen der Konzeption und Umsetzung durch Unternehmen (ebd.):¹⁰³

- Analyse der sozial-ökologischen Probleme
- Analyse der Kundenbedürfnisse
- Normatives Nachhaltigkeits-Marketing
- Strategisches Nachhaltigkeits-Marketing
- Operatives Nachhaltigkeits-Marketing
- Transformatives Nachhaltigkeits-Marketing

Mit Schritt 3 setzt Belz (ebd.) eine bewusste, normative Festlegung des Nachhaltigkeitsniveaus sowie von Nachhaltigkeitsaspekten für das jeweilige Unternehmen und seine Produkte voraus. Er arbeitete u.a. folgende Besonderheiten des Nachhaltigkeitsmarketings heraus (ebd. 16):

Sozial-ökologische Problemlagen sind Ausgangspunkt des Nachhaltigkeitsmarketing, und nicht Begleiterscheinungen, wie im üblichen Marketing. An diese Ausgangshaltung schließen sich auch Autoren zum Thema „Social Business“ (vgl. Gottwald/Sprinkart 2011, Spiegel 2011) sowie führende Unternehmensberatungen an (z.B. KPMG 2012), die in der intelligenten Lösung gesellschaftlicher Probleme zukünftige Marktpotentiale, auch für globale Konzerne sehen.

Belz betont darüber hinaus das Spannungsfeld zwischen sozial-ökologischen Problemen und Kundenbedürfnissen, das es zu managen gilt; die Werte- und Normen-Orientierung, die das Primat der Rentabilität relativiert sowie die Grenzen des Nachhaltigkeitsmarketings, die durch staatliche und gesellschaftliche Regelungen erweitert werden können (ebd.).

Leitner (2002: 25 f.) hat die sechs Schritte grundlegend für die Lebensmittelbranche beleuchtet und zeigt auch die Grenzen des Nachhaltigkeitsmarketings, z.B. durch falsche Kunden-Erwartungen auf. Das Thema Nachhaltigkeit wird mittlerweile von führenden Managementforschern (Lubin/Esty 2010), Unternehmensberatungen (KPMG 2012) sowie der Werbebranche (Bennett/Williams 2011) als zentrale Bezugsgrundlage zukünftiger Unternehmensstrategien gesehen.

Erfolgsfaktoren: In einer *nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensethik* sowie einer darauf aufbauenden *nachhaltigen Unternehmensstrategie* ist heute ein Erfolgsfaktor für Unternehmen zu sehen. Diese sollte sich einer *nachhaltigen Marketingstrategie* niederschlagen. Dies gilt auch für KMU der Lebensmittelbranche sowie WSO.¹⁰⁴ Die Nachhaltigkeitsorientierung von KMU liegt meist in *den ethischen Motiven und Zielen der UnternehmerInnen* begründet (s. Kap. 2.3.6).

¹⁰³ Vgl. Belz 2005b,c; Belz/Bilharz 2005, Belz/Pobisch 2005, Karstens 2005, Müller 2005, Leitner 2002.

¹⁰⁴ Weitere Kennzeichen einer nachhaltigen Unternehmensstrategie finden sich in Kapitel 2.3.6. Die Bedeutung der Kommunikation an und mit Online- und Offline-Communities zeigt Kapitel 2.2.3.4. Zur Bedeutung der persönlichen Motive der Unternehmer/innen siehe auch Kapitel 2.3.2.2.

2.1.6.4 Nachweisbare Nachhaltigkeit

„Die Identifikation und Beurteilung der sozial-ökologischen Probleme ist keineswegs trivial und mit großen Unsicherheiten verbunden. (...) Daher sind Glaubwürdigkeit und Vertrauen sehr wichtig auf (...) Märkten für sozial-ökologische Produkte“ (Belz 2005a: 17). Bachmann (2010) zeigte auf, dass die zunehmende Bedeutung des Begriffs Nachhaltigkeit in der Wirtschaft die zunehmende Gefahr eines „Greenwashings“ mit sich bringt und eine Schärfung des Bewusstseins dafür erfordert. Er plädierte für eine „Verbürgte statt beliebige Nachhaltigkeit“, d.h. für eine konsequente Nachweispflicht für proklamierte Nachhaltigkeitswerte. Er empfiehlt dazu vor allem deren „Verbürgen“ durch Bürgen aus der Zivilgesellschaft, namentlich durch Umweltverbände.

Als Beispiele nennt er die Idee einer „Charta für nachhaltiges Wirtschaften in Biosphärenreservaten“, mit einem integrierten Finanzierungs-, Steuerungs- und Monitoringkonzept, sowie die Verbürgung für nachhaltigen Konsum durch glaubwürdige Labels im Lebensmittel-Markt. Die Ausführungen von Zander/Hamm (2009: 169; 2010) zum Markt des ethischen Konsums zeigen, dass sich regional-nachhaltige Marketingstrategien bezüglich der Aspekte von internationalen Strategien unterscheiden. So hat z.B. in den USA das Label der Rainforest Alliance eine große Bedeutung, während in Europa der Regenwald-Schutz nicht so häufig thematisiert wird.

Das Marketing mit „Carbon-Footprinting“ hat in Deutschland noch keine große Bedeutung, wobei alle großen Unternehmen mit solchen Instrumenten experimentieren und z.T. bereits Monitoring-, Zertifizierungs- und Ausgleichssysteme entwickeln lassen. Das Angebot und der Handel mit Emissionsausgleichszertifikaten, z.B. durch Aufforstung, stellt bereits einen interessanten Nachhaltigkeitsmarkt dar und wird, absehbar an Bedeutung gewinnen. Der Ausgleich des Ausstoßes von Klimagasen sollte zukünftig mit regionalen Marketingstrategien verbunden werden, wenn der „Klimaschutz durch kurze Wege“ dazu nicht ausreichend ist (vgl. Kap. 2.1.2.2 unten).

Die Anforderungen an verbürgte Aspekte der Nachhaltigkeit im Marketing steigen permanent. Für einzelne Produkte, Branchen und Industrien wurden dazu die Instrumente der Ökobilanz bzw. des Life Cycle Assessment (LCA) entwickelt. Mit der Entwicklung integrierter, d.h. themenübergreifender Nachhaltigkeitsmonitoring- und Zertifizierungssysteme in der Lebensmittelwirtschaft ist zukünftig zu rechnen (Richter 2003). Verschiedene Systeme wurden bzw. werden bereits entwickelt, die auch Sozialstandards wie faire Erzeugerpreise und Löhne umfassen (Regionalwert AG, s. Kap. 2.1.2.1; Gemeinwohl-Ökonomie, vgl. Felber 2018¹⁰⁵). In der Betriebswirtschaft wird dazu ein „Integrated Reporting“ entwickelt (z.B. Eccles/Krzus 2010, Hiß 2015). Für den Umbau nicht-nachhaltiger Systeme, wie der intensiven Land- und Tierwirtschaft, kommt insbesondere der Integration negativer externer Effekte und Kosten, zur Berechnung sog. wahrer Preise, in Zukunft besondere Bedeutung zu (vgl. z.B. Michalke et al. 2019, WBAE 2020).

Beispiel: Belegbare Biodiversität

Dies gilt ähnlich für das Thema der biologischen Vielfalt. Hierzu sind bereits einige Erfassungs- und Bewertungssysteme im Zusammenhang mit der (Bio-) Erzeugung entwickelt worden, z.B.:

¹⁰⁵ Zur Gemeinwohl-Bilanz vgl. Internat. Federation of the Economy for the Common Goods e.V. (2021)

- a) Als Vorreiter fungierte das TerraSuisse-Programm der Schweizer MIGROS-Gruppe, für das die Schweizer Vogelschutzwarte Sempach und der Erzeuger-Verband IP Suisse einen Leitfaden zum Vogel-Monitoring durch Landwirte entwickelten.¹⁰⁶
- b) Die EDEKA hat ein Biodiversitätsprogramm „Landwirtschaft für Vielfalt“ zu entwickelt.¹⁰⁷
- c) Kullmann et al. (2017) haben ein Biodiversitätsmonitoring-System für Bio-Produkte aus UNESCO-Biosphärenreservaten entwickelt, das auch in der Praxis erprobt wurde.
- d) Im Rahmen der EU-Initiative „Business & Biodiversity“ wurde ein „Biodiversität-Check“ für Unternehmen entwickelt (Global Nature Fund/Altop Verlag 2020). Als Dach-Initiative gründete sich 2021 „Food for Biodiversity“ (Global Nature Fund 2021).

Während die Modelle b) und d) auf der Erfassung von Landschaftselementen und Maßnahmen der Landwirte bzw. von Food-Unternehmen beruhen, deren Naturschutzwirkung auf Basis empirischer Zusammenhänge bewertet wird, beruhen die Modelle a) und c) auf der Erfassung vorkommender Arten auf den Erzeugungsflächen von Produkten. Zuvor identifizierte Arten auf oder im unmittelbaren Umfeld der Erzeugungsflächen werden bei a) von dazu geschulten Landwirten selbst, bei c) von Biologen standardisiert erfasst und dies im Internet transparent gemacht.

In Zukunft ist mit steigender Bedeutung eines Biodiversitätsmonitorings im Food-Marketing zu rechnen. Diese Entwicklung lässt für alle BIG 5-Themen¹⁰⁸ in Zukunft einen „Wettbewerb der Glaubwürdigkeit“ bzw. der „Attraktivität durch Nachhaltigkeit“ im Lebensmittelhandel erwarten.

Erfolgsfaktor: *Nachweisbare Nachhaltigkeit*. Nachhaltige und regionale Marketingstrategien müssen halten, was sie versprechen. Dazu sind klare Kriterien sowie deren Kontrolle essentiell.

2.1.6.5 Nachhaltige Ernährung und nachhaltiger Konsum

Mit der rot-grünen „Agrarwende“ 2001 wurde von der Bundespolitik eine Ernährungs- und Konsumwende proklamiert (Eberle/Hayn 2007; Brand et al. 2007), die jedoch – zumindest in den Augen kritischer zivilgesellschaftlicher Verbände (vgl. Bündnis „Wir haben es satt“ 2021) – bisher kaum vollzogen wurde. Schon lange vorher begann die Forschung zur Ökologie der Ernährung (z.B. Hoffmann et al. 2011, 2012) sowie zu „Nachhaltigem Konsum“ (z.B. Scherhorn/Weber 2003). Die Zusammenhänge zwischen Ernährung, Gesundheit, Lebensmitteln, Landnutzung und Klimawandel sind erforscht und bekannt (Boecker 2007, WBAE 2020). Bezüglich des Zusammenhangs von Ernährung und Klimawandel kommen Ernährungswissenschaftler immer wieder zu der Erkenntnis: „Wir werden unser Leben ändern müssen“ (von Koerber 2009). Ein Konsum von nachhaltigen Lebensmitteln dient Gesundheit, Klima und Weltfrieden: „Eine Klimaschutzdiät weicht kaum von dem ab, was gesundheitlich zu empfehlen ist.“¹⁰⁹

¹⁰⁶ MIGROS 2020: <https://www.migros.ch/de/einkaufen/migros-marken/terrasuisse.html> (10.10.2020); vgl. Jenny 2010, Jenny et al. 2011, 2013.

¹⁰⁷ Vgl. Systematik des Programm „Natur pur“ der EDEKA (2020), mit Unterstützung der Umweltstiftung WWF Deutschland e.V., auf Basis der Arbeiten des ZALF Müncheberg; BioPress 2017, Kap. 2.1.3.2.

¹⁰⁸ Biodiversität, Klima- und Ressourcenschutz (Böden, Wasser, Luft), Tier- u. Gemeinwohl; s. Kap. 7.5.4

¹⁰⁹ Ebenso sehen dies z.B. Schweisfurth et al. 2002, Pollan/Heinzelmann 2009, von Löwenstein 2011, Sloterdijk 2011, WBAE 2020.

Ähnlich wie Ermann (2005) für die Regionalvermarktung¹¹⁰ plädiert Raabe (2005) für einen kulturwissenschaftlichen Zugang zum Thema Ernährung und Nachhaltigkeit. Danach ist Ernährung ein sozial und kulturell konstruiertes, durch Interaktion und gegenseitige Bedeutungszuweisung entstehendes und sich veränderndes Phänomen. Ernährung und Essen sind Teil der persönlichen und kulturellen Identität, die es z.B. mittels einer Kulturanalyse zu erschließen gilt, um die Möglichkeiten und Grenzen einer Veränderung „von außen“ zu erkennen (Pfriem/Raabe 2008).

Kaditi/Swinnen (2007) zeigen das komplexe Wechselspiel zwischen Individuum, Gesellschaft und Kultur, Konsum und Trends, Technologien, Märkten (Strukturwandel, Konzentration) und (EU-Agrar-) Politik am Beispiel ökologischer Aspekte ländlicher Wertschöpfungsketten auf. Schneider et al. (2011) sowie Strassner (2011) modellieren die Komplexität der Ernährung. Eine Meta-Studie (Erdmann et al. 2003) zeigt, was einem nachhaltigen Konsum alles entgegensteht.

Ähnlich wie zum regionalen Marketing sowie zum Bio-Marketing (z.B. SINUS 2002) liegen eine Vielzahl von Verbrauchertypologien zum nachhaltigen Konsum vor (z.B. Hayn 2005, Kleinhüchelkotten/Wegner 2008; Müller-Friemuth et al. 2009, Bruhn 2008, 2012).

In der anwendungsorientierten Wissenschaft und Praxis führt dies zu verbesserten Bewertungs- und Kennzeichnungssystemen (Schmidt-Pleschka 2005), darauf basierenden Rankings (Graulich et al. 2005) und neuen technischen Tools (Scholl/Konrad 2005, Kreuzer/Koppa 2005). Das kurzzeitige Mieten, Leihen und Teilen statt Kaufen von Produkten (Autos, Gärten etc.) zeigt sich als kollektivistischer Trend eines nachhaltigen Konsums (vgl. Paech 2005: 325 ff; Scholl 2009).

Nachhaltigkeit ist ein zentrales Thema im Diskurs um Konsum und Marketing von Produkten. Ob „die Macht der Konsumenten“ (Busse 2009) zu einer „Einkaufsrevolution“ (Busse 2008) führen wird, bleibt offen. Grimm (2008) wartet auf den „Ethischen Konsum 3.0“, der die Nische der alten und neuen Öko-Avantgarde verlässt und in dem die Industrie „Nachhaltige Produkte für Alle“ anbietet. Nachhaltige regionale Produkte stellen dazu bereits heute ein Angebot dar.

Hintergrund: Nachhaltiger Konsum ist ein Megatrend, der bis in die Mitte der Gesellschaft reicht. Regionale Wertschöpfungsorganisationen und KMU sollten das Thema aufgreifen und nutzen.

2.1.6.6 Zielgruppen des nachhaltigen Marketings

„Gut gestylt die Welt verbessern“
Universität Hohenheim (2008)¹¹¹

Die nachhaltigkeitsorientierten Konsumenten haben als „LOHAS“ Einzug in die Trendforschung und Werbewirtschaft gehalten. LOHAS steht für „Lifestyle of Health and Sustainability“, also für die AnhängerInnen eines Lebensstils der Gesundheit und Nachhaltigkeit. Das Phänomen der LOHAS wurde erstmals von den Soziologen Paul Ray und Susan R. Anderson (2000) in ihrem Buch „Cultural Creatives“ beschrieben.¹¹² Sie zeigen, dass beide Phänomene als Einstellungen und Verhaltensmuster die Nischen des alternativen und ökologischen Milieus verlassen haben

¹¹⁰ Vgl. kulturgeographische Rezeption der regionalen Vermarktung, Kap. 2.1.2.3

¹¹¹ Universität Hohenheim (2008): Pressemeldung zur Studie von Schulz (2008): „Megatrend Nachhaltigkeit“ im Rahmen des BMBF-Projekts „Medialisierung der Nachhaltigkeit“.

¹¹² Eng verwandt damit ist das Konzept einer „kultur-kreativen Klasse“ von Richard Florida (2002).

und von großen Teilen der Gesellschaft adaptiert wurden. Die Autoren sprachen von rd. 30% der US-Bevölkerung, die Wert auf einen bewussten und nachhaltigen Konsum legen.

Verschiedene Studien sehen dies für Deutschland ähnlich hoch:¹¹³ „Gemäß den Schätzungen des Instituts für Umweltmanagement der Universität Hohenheim können wir zukünftig in Deutschland von 5 Mio. Haushalten und einem Marktpotential von 200 bis 400 Mrd. Euro pro Jahr für dieses (...) Segment ausgehen (vgl. Schulz 2008). Allerdings weichen die Schätzungen (...) je nach Studie sehr stark voneinander ab (vgl. Holst 2008)“ (Glöckner et al. 2010: 36).

Ray/Anderson (2000) unterscheiden die LOHAS in je rd. 50% „intensive“ (Core Group) sowie gemäßigte LOHAS (Glöckner et al. 2010: 37). Eine Segmentierung nach den SINUS-Milieus zeigt, dass die LOHAS vor allem im postmateriellen Milieu, im etablierten Milieu sowie im Milieu der modernen Performer zu finden sind.¹¹⁴ In der Diskussion wird die Gruppe der modernen Performer überproportional dargestellt und die LOHAS verkürzt als urbane, IT-kompetente, hedonistische Bohème dargestellt. Doch sind die IT-Eliten nur ein Teil der LOHAS und werden in die „Performer“ sowie die „Expeditiven“ weiter unterschieden (SINUS Sociovision 2021).

Wie Schweisfurth (2008) berichtete, sind die Postmateriellen („alte Öko´s“, Grüne) nach wie vor das Leitmilieu der LOHAS. Dies habe sich z.B. beim Boykott gegen die Basic AG gezeigt, als diese sich in 2007 mit dem Kapital der Schwarz-Gruppe (Lidl) verstärken wollte. Typische Themen der LOHAS sind z.B. auch Yoga, ganzheitliche Medizin (z.B. Homöopathie, Traditionelle chinesische Medizin, Heilpraktiker), Spiritualität (z.B. Anthroposophie, Buddhismus) sowie Tierschutz. Relativ viele LOHAS, insbesondere Frauen, sind Vegetarier/innen bzw. Veganer/innen.

Es sind jedoch nicht nur urbane, sondern auch traditionelle ländliche Verhaltensweisen, wie z.B. einen eigenen Garten zu machen, die sich den LOHAS zuordnen lassen. In den Städten drückt sich dies in kollektiven Gärten aus („Urban Gardening“, vgl. Reynolds 2009, Müller 2011). Die „Nachhaltigkeit der Mitte“ kommt unideologisch daher, kombiniert Pragmatismus und mit Preisbewusstsein, achtet auf die Authentizität von Produkten (Müller-Friemuth et al. 2009: 24 ff.).¹¹⁵

¹¹³ Weiteres zur Differenzierung der Zusammensetzung, Einstellungen und Konsumverhalten der LOHAS findet sich bei Ernst & Young 2007; Wenzel/Kirig/Rauch 2007; Wenzel/Kirig/Rauch 2008, Kirig/Wenzel 2009, SINUS Sociovision/Karma Konsum 2009: 31 ff.; s. insbes. Glöckner et al. 2010.

¹¹⁴ Vgl. Müller-Friemuth et al. 2009; SINUS/Karmakonsum 2009; SINUS Sociovision 2002, 2012, 2021.

¹¹⁵ Den klima- und ressourcen-bedingt notwendigen Bedarf eines Wandels zeigen auch Sommer/Welzer 2014, der einerseits über ein egalitäres „Transformationsdesign“ erreicht sowie gleichzeitig ausreichend radikale gesellschaftliche Umwälzungen mit sich bringen soll (ohne jedoch den Weg dahin aufzuzeigen). Mit Greta Thunberg, den „Fridays for Future“ sowie „Extinction Rebellion“ waren zuletzt neue Akteure einer Bewegung zu erkennen, die eine wirklich tiefgreifende Veränderung hin zu Nachhaltigkeit einfordert.

Kombiniert und extrapoliert man die Notwendigkeiten und Phänomene der ökologischen Nachhaltigkeit, der sozialen Gerechtigkeit, einer fairen Weltwirtschaft, einer partizipativen Governance sowie, als Basis, eines bescheideneren Lebensstils (Folkers/Paech 2019), so könnte sich daraus eine globale Strömung, eine neue zivilisatorische Kultur und Wirtschaftstheorie entwickeln, die den Kapitalismus „wie wir ihn kennen“ (Alt Vater 2018) ablösen könnte. Zum Abschluss dieser Arbeit sind jedoch noch sich verstärkende Krisen zu erwarten (s. Kap. 2.2.2). Zunächst wurde die Menschheit 2020 durch die Corona-Krise ereilt. Die daraus folgende Rezession brachte global ökologisch große Entlastungen; mit einer Über-Kompensation in der folgenden Phase des „Wieder hoch-Fahren“ der Weltwirtschaft ist jedoch zuletzt zu rechnen.

LOHAS als Zielgruppen und Prosumenten

„Zur Optimierung der Zielgruppenansprache ist es sinnvoll, zunächst die innovationsoffenen Meinungsführer in den gesellschaftlichen Leitmilieus abzusprechen, um die Diffusion (...) anzustoßen. (...) Während Postmaterielle auf eine informationsreiche und moralisch aufgeladene Ansprache reagieren, sollten Hedonisten eher durch Hervorhebung des persönlichen Nutzens angesprochen werden (vgl. Rheingans 1996)“ (Glöckner et al. 2010: 40).¹¹⁶

Ein weiteres Phänomen der LOHAS ist ihr Anliegen, selbst Dinge und Produkte mitzugestalten. Immer mehr Markenhersteller ermöglichen den Kunden via Internet ihren Produkten den letzten Schliff zu geben (sog. Customizing). Das sog. „Pimpen“ oder „Hacks“ von Produkten, d.h. das individuelle Gestalten und „Aufmotzen“, und damit eine Ästhetisierung und Individualisierung, ist in vielen Bereichen zu beobachten (Kleidung, Wohnen, Auto etc.)(ebd. ff.).¹¹⁷

Konsumsoziologen sprechen von den neuen Konsumenten als „Prosumenten“. Dies bezeichnet KundInnen, die durch Partizipation an der Produktion gleichzeitig Produzent und Konsument sind, in dem sie schon vor dem Kauf in die Gestaltung der Produkte einbezogen werden (wollen) (Toffler 1983). Damit werden sie Teil des Produktionsprozesses, was zur höheren Identifikation, zur „Mund zu Mund-Propaganda“ und so zum besseren Absatz beitragen kann.

In der „Business Model Generation“ von Startups kommt daher dem „Value Proposition Design“ auf der Basis von intensiven „Customer Insights“ (im E-Commerce: der „Customer Journey“ im Netz) allerhöchste Bedeutung zu (s. Osterwalder/Pigneur 2011, Blank/Dorf 2014; s. Kap. 7.4.1).

Urbane Ernährungsbewegung und transformative Wirtschaftsmodelle

„In experimentellen Mileus bis in die „grüne Mitte“ hinein bilden sich Urban Gardening-Projekte und andere Formen einer „urbanen Ernährungsbewegung des 21. Jahrhunderts“.¹¹⁸ (Zitat vgl. urbane Lebensstile, Kap. 2.2.3.4). Aus Sicht der Agrar- und Ernährungssoziologie stellen diese neuen Formen - von Food-Coops über SoLaWis bis zu städtischen Ernährungsräten - transfor-

¹¹⁶ Auch das Internet, die Apple-Ausstattung sowie Flashmobs waren frühe Phänomene der LOHAS-Kultur. Das Internet ist dabei als ein Instrument der Partizipation, des Protestes, der Transparenz sowie des Ringens um Gerechtigkeit erschienen. Stichworte dazu während der Erstellung dieser Arbeit waren Attac, Piraten-Partei, Arabischer Frühling, Occupy Wallstreet und „Artikel 13“ (des EU-Urheberschaftsrechts). Noch Anfang der 2010er Jahre wurde in Verbindung mit dem Internet ein neuer Gleichheitsanspruch formuliert, der sich als Indikator, womöglich als unverzichtbare Bedingung für eine „egalitäre Frugalität“ (Sloterdijk 2011), d.h. für eine globale Gleich- und Umverteilung aller Ressourcen interpretieren ließ.

Diese Euphorie ist zuletzt (2020/2021) verfliegen. Demgegenüber steht die starke Konzentration von Daten, Gewinne und Macht bei den großen Internet-Konzernen. Ein Widerspruch zwischen der politisch proklamierten Gleichzeitigkeit von Digitalisierung und Dekarbonisierung ist der hohe Ressourcen- und Energieverbrauch der IT-Technologie und des Internets selbst. Angesichts dessen lassen die weiterhin (grenzenlos?) wachsende Digitalisierung und auch der Umbau der (z.B. Automobil-) Industrien auf Elektro- und Wasserstoffantrieb noch keine ausreichende Entlastung der Ressourcen und Erdatmosphäre erkennen. Zu „Mehr Nachhaltigkeit durch Digitalisierung?“ s. Kap. 3.3.3.2.

¹¹⁷ Ob allerdings ein Konsum, in dem nachhaltige und regionale Produkte die Ausnahme oder den geringeren Anteil selbst bei höher Gebildeten und besser Verdienenden darstellen - die auch größere Autos fahren, größere Häuser bewohnen, weitere Flugreisen machen etc. - ausreichend nachhaltig ist, darf bezweifelt werden, geschweige denn der übliche Massenkonsum (vgl. Paech 2012, Müller/Paech 2012).

¹¹⁸ Kropp/Stinner 2018: 28; vgl. dazu weiter Müller/Paech 2012, Kropp/Müller 2018, Antoni-Komar 2018.

mative Initiativen und Unternehmen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Lebens- und Wirtschaftsweise dar, in dem sie das experimentelle Erproben bis hin zur Etablierung neuer Konsum- und Handlungsroutinen ermöglichen (Antoni-Komar 2018: 65) (s. Kap. 2.2.3.4, 3.5.7).¹¹⁹

In der Praxis zeigen sich ein reger Austausch sowie vielfältige, sich überlagernde Aktivitäten dieser Gruppierungen in den großen Städten sowie in mittelgroßen Universitätsstädten mit ausgeprägtem „grünen“ Milieu wie z.B. Tübingen, Freiburg, Göttingen, Münster und Oldenburg. Für regionale WSO ist es in jedem Fall ratsam, diese neuen Formen mit zu initiieren, ihre Akteure zu unterstützen, den Dialog und die (Marketing-) Kooperation mit ihnen zu suchen (s. Kap. 7.2).

Generation X, Y, Z

Die Marktforschung unterscheidet bei den Zielgruppen heute sechs Generationen: die Traditionalisten (geboren vor 1945), die Nachkriegsgeneration (1945 - 1955), die Babyboomer (1956 - 1965) sowie die Generationen X (1966 - 1979), Y (1980 - 1999) und Z (geboren ab 2000).¹²⁰ Je jünger diese Alterskohorten sind, desto relevanter sind sie für das Marketing, insbesondere das Online-Marketing. Die Babyboomer, d.h. die Eltern der Generation Y, sowie die Generation X, die Kinder der 1970er und 1980er Jahre, haben das Aufkommen von PC, Internet und Smartphones als Innovationen und Änderungen der Lebens- und Arbeitswelt erlebt. Die Generationen Y und Z sind „Digital Natives“, die digitale Konsum- und Business-Modelle „in der DNA“ haben.

Mit dieser Differenzierung sind viele jugend-, arbeits- und werbe-psychologische Studien verbunden, in denen herausgearbeitet wird, was insbesondere die Generationen X, Y und Z unterscheidet. Neben der Einstellung zum Digitalen sind dies die Einstellungen zu Arbeit und Konsum. Während die Generation X noch eher klassisch dem Motto „(hart) Arbeiten um (gut) zu Leben“ folgt, kommt den Themen Karriere, Geld, Macht und Konsum bei den Generationen Y und Z eine geringere Bedeutung zu. Nachhaltigkeit, Klimaschutz und soziale Fairness, auch Tierschutz und deshalb Veganismus, sind für viele junge Leute heute zentrale Werte. Essen und Einkaufen sind für sie eher persönliches Statement als eine politische Handlung, wie noch bei Generation X. Den Generationen Y und Z sind die Individualität ihres Handelns sehr wichtig. Unternehmen, Arbeitgeber wie Werbetreibende müssen sich auf diese Vorlieben einstellen.

Hintergründe: Unter dem Begriff LOHAS werden heute verschiedene Gruppen nachhaltigkeits-affiner Konsumenten subsumiert. Um sie zu gewinnen, muss man überzeugte Ökos als auch grüne Hedonisten ansprechen. Für Regionalprodukte sind auch „einfacher lebende Menschen“ in Stadt und Land, die zu den LOHAS zu zählen sind, ansprechbar. LOHAS finden sich zunehmend in allen Generationen, da Nachhaltigkeit für alle Menschen immer wichtiger wird. Als „Prosumenten“ suchen viele LOHAS nach Formen der Partizipation, z.B. an regionalen WSO.¹²¹

¹¹⁹ Mit Verweis auf Hitzler et al. 2008, Haxeltine et al. 2013, Rückert-John 2013, Rückert-John et al. 2015. Zu urbanen und sog. transformativen Ökonomieformen vgl. auch Kap. 2.1.2.4 sowie Kap. 2.1.6.6. Transformative Unternehmen waren früh z.B. im Bio-Markt zu finden (z.B. Schweisfurth-Stiftung 2008). In allen Branchen stehen diese vor der Herausforderung, ihr Geschäftsmodell mit einem Modell der nachhaltigen gesellschaftlichen Wirksamkeit zu verbinden (z.B. Pfriem et al. 2015, vgl. Kap. 7.4.3).

¹²⁰ Vgl. z.B. Burkhart 2016, Knebel/Berliner Team 2016 (vgl. dort Kritik des Konzepts; Zugriff 31.03.2021).

¹²¹ Ob das Konzept der LOHAS – eine relativ ökologische Lebensweise gebildeter und wohlhabender Angehöriger der Mittelklasse - für die „große Transformation“ (Kap. 2.2.2) ausreicht, muss hier offen bleiben. Es ist anzunehmen, dass dazu tiefgreifendere gesamtgesellschaftliche Veränderungen erforderlich sind.

2.2 Entstehungshintergründe regionaler Wertschöpfungsorganisationen

„Fossiles Denken schadet noch mehr als fossile Brennstoffe.“

Bank Sarasin (2009)

2.2.1 Globale Hintergründe

Die Entwicklung regionaler Marketingstrategien lässt sich aus globalen, europäischen, nationalen sowie regionalen Entwicklungen und Herausforderungen, Problemen und Politiken erklären. Bereits Benz et al. (1999: 27 ff.) beschreiben die Regionalisierung, Hausladen (2001: 16 ff.) das regionale Marketing als Reaktionen auf die (Kritik der) Globalisierung. Einige globale Bezugs- und Entstehungshintergründe regionaler Wertschöpfungsorganisationen seien kurz benannt:

- anthropogener Klimawandel und seine Folgen (s. Sachs 2002, Latif 2007, Welzer 2008, Welzer/Leggewie 2010, Crutzen et al. 2011, IPCC 2012, 2018; Michalke et al. 2019),
- Verlust der biologischen Vielfalt (weltweit) (s. z.B. NABU 2004, 2008; BMU 2007a; Ott et al. 2010, Flade 2012, Hallmann et al. 2017, Zabel et al. 2019, IPBES 2019, FAO 2019),
- fortschreitende Globalisierung der Wirtschaft, d.h. fortschreitende Vernetzung der Weltwirtschaft sowie des weltweiten Handels (z.B. WTO 2011, KPMG 2012, Kolmar 2019),
- Digitalisierung der (Ernährungs-) Wirtschaft sowie deren ökologischen Effekte (s. Heineemann/Vocke 2010, KPMG 2012, Höfner/Frick 2019),
- zunehmende Nutzung von Agrarflächen und Nahrungsmitteln für Treib- und Rohstoffe, abnehmendes Angebot fossiler und mineralischer Rohstoffen (Heinberg 2012), Diskussionen um Alternativen (Breustedt/Qaim 2012, von Löwenstein 2011, 2015; BfN 2019),
- Kritik an der Organisation des Welt- (Agrar-) Handels und der Entwicklungszusammenarbeit im Agrar- und Ernährungsbereich (z.B. IAASTD 2008, Brot für die Welt et al. 2009, Härlin 2009, Zukunftsstiftung Landwirtschaft/Stiftung Eine Welt 2009; HBS et al. 2019),
- fortschreitende Konzentration des Handels und Rolle des Lebensmittelhandels für mehr Nachhaltigkeit (vgl. z.B. Ermann 2005: 28 ff., Oosterveer 2008, Spehl 2018),
- Zunahme des globalen Tourismus sowie des „sanften“ Tourismus, „Wiederentdeckung Deutschlands“ (Trimborn 2011, GEO 2012, Nat. Geograph. 2012, Balas/Strasdas 2019),
- Unsicherheit durch Terrorismus und politische Unruhen; Suche nach der „heilen Welt“; neue „Landlust“ (s. z.B. Moor 2009, Matzig 2019),
- abnehmendes Vertrauen in (Finanz-) Märkte und Politik; Erprobung neuer Wirtschaftsmodelle (s. Diestel 2011, Spiegel 2011, Gottwald/Sprinkart 2011, Heidbrink et al. 2018),
- Synopsen der kritischen Entwicklungspfade der globalen Entwicklung (z.B. Randers 2013); Formulierung der Sustainable Development Goals (Vereinte Nationen 2015),
- zunehmende gesellschaftliche Wahrnehmung des Klimawandels, verbunden mit Trends wie „Konsumscham“ und neuer Suche nach dem „Echten“ (Matzig 2019, Dostert 2020).

2.2.2 Nachhaltigkeitswissenschaften

Vom Unwohlsein im Klimawandel...

Die Nachhaltigkeitswissenschaft und ihre Verbindung zur Nachhaltigkeitspolitik hat, zumindest den öffentlichen Verlautbarungen nach, im Laufe der Entstehung dieser Arbeit eine neue Qualität erreicht. Die Berichte des Weltklimarates fallen jedes Jahr besorgniserregender und eindringlicher aus (z.B. IPCC 2012, 2018; Schellnhuber 2015; Latif 2020). In Deutschland waren die drei Dürresommer 2018, 2019 und 2020, die in der Land-, Forst- und Trinkwasserwirtschaft große Verluste mit sich brachten, ein Weckruf zum Klimawandel. „Die Insektenstudie“ des Entomologischen Vereins Krefeld (Hallmann et al. 2017) war ein Weckruf zum Verlust der biologischen Vielfalt, die als „6. großes Artensterben“ beschrieben wird (Kolbert/Bischoff 2015).

Ingesamt kann zum Zeitpunkt des Abschlusses dieser Arbeit (2021) konstatiert werden, dass die Besorgnis um den Klimawandel, den Verlust der biologischen Vielfalt, das „Kippen“ globaler Klima- und Natursysteme¹²² und die damit sozialen Folgen (Hunger, Migration, Kriege; vgl. z.B. Welzer 2008, Welzer/Leggewie 2010) sowie wirtschaftlichen Folgen (Unternehmens- und Branchenkrisen, Rückgang des Welthandels, Versorgungskrisen) den Boden für ein breites Unwohlsein, Nachdenken und die Suche nach Alternativen geführt haben. Der deutsche „Atomausstieg“, „Kohleausstieg“ und die rasante Entwicklung der Elektromobilität seien als Beispiele für den zuletzt beschleunigten „Umbau der Industriegesellschaft“ (Fischer 1995, BMU 2007b) genannt.

... zur großen Transformation der Agrar- und Ernährungswirtschaft

Seit globale Umweltinstitute die Szenarien einer „großen Transition“ a) in eine aus den Fugen geratende Natur, Wirtschaft und Welt oder b) in eine neue, naturkonforme Wirtschaft und Kultur kontrastierten (Raskin et al. 2003), sprechen führende Nachhaltigkeitswissenschaftler (WBGU 2011, Hamann/Hartmann 2012, Wissen 2014, Schneidewind 2015, 2018) sowie die mit diesen interagierende Politik (-Beratung) (z.B. Fücks/Steenbock 2007, Fücks 2013, s. Mader 2015; Göpel 2020) auch in Deutschland von der „großen Transformation“, vor der wir in der Wirtschaft sowie als globale Gesamtgesellschaft stehen.

Auf dieser Basis lassen sich verschiedene Zugänge, Ebenen und Schulen der ökonomischen Transformationsforschung unterscheiden, z.B. der Forschung zu transformativen Unternehmen (z.B. Pfriem et al. 2015, Antoni-Komar et al. 2019), zu nachhaltigen Geschäftsmodellen (z.B. Boons/Lüdecke-Freund 2013; Seroka-Stolka et al. 2017) sowie zu Potentialen und Strategien eines branchen- oder gesamtwirtschaftlichen Umbaus (s. Walz et al. 2017, Walz/Wilhelm 2019).

Im Handlungsfeld Ernährung rücken lokale und regionale Wertschöpfungsketten, die urbanen „transformativen Milieus“ und neue Formen der partizipativen Ökonomie (Süßbauer et al. 2019) in ihrer Wirkung auf die Transformation des Handlungsfeldes Ernährung (Antoni-Komar 2018, Antoni-Komar et al. 2008, 2019; Kropp/Müller 2018, Kropp/Stinner 2018) als „transformative soziale Innovation“ (Rückert-John 2013, Haxeltine et al. 2013, 2016, Jäger-Erben et al. 2017, Avelino et al. 2017, Olsson et al. 2017) in den Fokus der nachhaltigkeitsökonomischen For-

¹²² Vgl. z.B. Crutzen et al. 2011, IPCC 2012, 2018; Boetius 2019, Lösckke 2019.

schung (s. Kap. 2.1.6.6). Diese Arbeit möchte dazu den Fokus auf nachhaltige regionale Wertschöpfungsorganisationen richten, die dem Autor dabei zuletzt unterrepräsentiert erschienen.

Kritische Agrar-WissenschaftlerInnen konstatieren demgegenüber seit Jahrzehnten den weitgehenden Stillstand der Agrar- und Konsumpolitik durch die Bundesregierung (z.B. Bausch et al. 2018). Tatsächlich findet bisher, bis auf ein kontinuierliches, niedriges Wachstum des Ökolandbaus (Kap. 2.1.4), der Direkt- und Regionalvermarktung sowie anderer Nischenstrategien kein dem Atomausstieg, Kohleausstieg oder dem Schwenk zur E-Mobilität vergleichbarer grundlegender Umbau der Agrar- und Ernährungswirtschaft statt (vgl. z.B. BMEL 2019 vs. Bündnis „Wir haben es satt“ 2020). Heyen/Wolff (2019) zeigen, dass für eine Agrar- und Ernährungswende bisher nicht gleich starke politische Anreize gegeben wurden wie für die Energiewende.

Postwachstum als neues Paradigma?

Daher wächst auch in der Wissenschaft die Zahl der AnhängerInnen einer Postwachstumsökonomie (Degrowth-Bewegung; vgl. Paech 2012, Woynowski et al. 2012, Korbun et al. 2018), die nicht an die Machbarkeit eines „Weiter so und mehr“ des Konsums und Wohlstands durch ein technologiebasiert grünes, oft „smart“ genanntes Wachstum glauben und daher nach Strategien der Suffizienz und Substistenz, z.B. nach einer Sharing- und Reparatur-Ökonomie forschen.

Weltweit gibt es mittlerweile viele Menschen, Unternehmen und Wirtschaftszweige – die es seit den Reformbewegungen Ende des 19. Jahrhunderts sowie mit dem Entstehen der Umweltbewegung in den 1970er Jahren immer schon gab - die diesen Prinzipien in ihrem Handeln und Konsum folgen (wollen; s. Kap. 2.1.6.6). Dennoch bleibt die DeGrowth-Bewegung bisher noch umfassende gesamtwirtschaftspolitische Transitionsstrategien für die bestehenden Industrien schuldig, ebenso wie die (auch grüne) Mainstreampolitik und ihre wissenschaftlichen Berater¹²³. Darüber hinaus mangelt es dazu an Einsicht und Unterstützung durch die Menschen weltweit.

¹²³ Herrmann (2020) z.B. merkt an, dass ihr als Expertin für nachhaltiges Wirtschaften kein Konzept bekannt ist, das einen zügigen völligen Umbau der deutschen Energieversorgung bei derzeitigem Strombedarf ermöglicht, bei Einhaltung der CO₂-Ziele des Paris-Abkommens von 2015. Die Rettung wird auch nicht in Geo-Engineering oder Carbon Capture & Storage liegen (z.B. Weizsäcker et al. 2017: 52 f.). Dies spricht dafür, dass viele Industrien und die ihnen zugrunde liegenden Kunden-Konsum-Muster in ihrer heutigen Form nicht zur Nachhaltigkeit zu transformieren und daher obsolet sind (vgl. Welzer 2012).

Es muss zuletzt - fast 50 Jahre nach den „Grenzen des Wachstums“ (Meadows et al. 1972, vgl. Randers 2013) und angesichts weiterhin steigender Treibhausgas-Emissionen - befürchtet werden, dass die Steuerungsfähigkeit der globalen Politik- und Wirtschaftssysteme sowie das Wissen und der Willen der Menschen weltweit nicht ausreichen, um den notwendigen Wandel unserer modernen Lebens- und Wirtschaftsweise zu organisieren. Es erscheint wahrscheinlich, dass stattdessen schubweise disruptive Veränderungen „passieren“ werden, wie dies für Systeme an „Kipp-Punkten“ (Gladwell 2002), für menschengemachte Katastrophen (Dörner 2008) und überhaupt für Systeme typisch ist (Sterman 2000: 22).

Daher wird dieser Wandel des Klimas wohl nicht ohne schwere Krisen ablaufen; z.B. Raskin et al. (2003), Welzer/Leggewie (2010) und Welzer (2008, 2020) zeigen den drohenden gesellschaftlichen und politischen Zusammenbruch („Zivilisationsbruch“) auf. Nach einer Studie des australischen Thinktanks Breakthrough ist es möglich bis sehr wahrscheinlich, dass die derzeitige Zivilisation den Klimawandel nicht heil überstehen, sondern daran zugrunde gehen wird (Spratt/Dunlop 2019). Der Begriff „Klimawandel“ kann daher auch als Euphemismus gesehen werden, da sich dieser wohl doch eher als globale „Klima-Katas-

Einige AutorInnen raten daher bereits dazu, sich auf den ökologischen und wirtschaftlichen Zusammenbruch der modernen Welt vorzubereiten¹²⁴ (z.B. Heimrath 2012, Bendell 2018, Franzen 2020). Dies wird in Zukunftsszenarien für das Agri-Food-System noch selten thematisiert (vgl. z.B. Thompson et al. 2007, Zanolini et al. 2012, Vervoort et al. 2014, FAO 2016, van Tongeren 2017, Purr et al. 2019), doch die breitere Diskussion dieser möglichen Zukunft ist zu erwarten, angesichts der erstaunlichen Häufung, den die Diskussion bereits in den Medien verzeichnet.¹²⁵

Hintergründe: Die globalen Probleme und Herausforderungen, über die die Menschen heute täglich in den Medien erfahren oder die sie auch selbst erleben, sind zentrale Ursachen und Treiber für eine Suche und ein Streben nach überschaubaren Räumen und Prozessen, nach Transparenz, Verantwortung und Fairness, Natur-, Umwelt- und Klimaschutz sowie nach allen Formen ökologischer, sozialer und kultureller Nachhaltigkeit, auch im Lebensmittel-Marketing.

Erfolgsfaktoren: Regionalinitiativen entsprechen dem bekannten Slogan: „Think globally, act locally“: Dazu sollten sie Defizite und negative Entwicklungen benennen, aber auch *konkrete Lösungen für Probleme aufzeigen*, dazu eigene Produkte und ihr Handeln als Lösungen anbieten.

Damit wird der regionale Kaufhandlung zum Akt der globalen Solidarität. Dies sollte auch marketingmäßig operationalisiert werden, etwa durch Partnerschaften mit Erzeugerorganisationen von Importprodukten wie (Bio-) Tee, Kaffee, Gewürzen o.ä (vgl. z.B. BESH 2021). In Zukunft wird es auch darum gehen müssen, noch höhere ökologische Standards zu etablieren, a) weil die ökologische Krise es verlangt und b), weil auch das Wettbewerbsumfeld grüner wird, weil sich der Mainstream-Markt sowie die Mainstream-Politik dadurch schneller deutlich grüner entwickeln werden. So gesehen sind die Aussichten für WSO positiv zu bewerten (s. Kap. 2.1).

trophe“ auswirken wird. Dieser kann auch nur als der „Gipfel des Eisbergs“ einer laufenden umfassenden ökologischen Katastrophe durch die moderne menschliche Lebens- und Wirtschaftsweise auf der Erde gesehen werden, der auch die Zerstörung der biologischen Vielfalt, die Abholzung der Wälder weltweit, die Übernutzung und Verschmutzung der Meere sowie die Probleme der Massentierhaltung umfasst. Neben der Dekarbonisierung und (als Basis eines) DeGrowth erscheint daher auch ein De-Konsumismus (s. Folkers/Paech 2020) sowie eine Re-Naturalisierung (vgl. z.B. Wilson 2016, Crist 2020) notwendig.

¹²⁴ ... wie ihn Meadows et al. 1972 berechnet u. auf dieser Basis vorausgesagt haben, s. Randers 2013.

¹²⁵ So wurde Franzen (2020) in „Der Spiegel“ mehrfach zum seinem diesbezüglichen Essay (ebd.) interviewt und mit Gegenartikeln bedacht, z.B. von Rahmstorf (2019), der ihm im Prinzip recht gab, jedoch dafür warb, um jedes halbe Grad der globalen (Nicht-) Erwärmung zu kämpfen, um schlimmere Entwicklungen möglichst zu vermeiden. Folkers/Paech 2020 fanden sich zeitweise in der Spiegel-Bestseller-Liste. Vgl. z.B. auch Welzer 2008, Welzer/Leggewie 2010, Randers 2013, Herrmann 2020, Sloterdijk et al. 2021

2.2.3 Entwicklung ländlicher Räume

Prägend für die Entstehung nachhaltiger regionaler WSN und WSO sind die Entwicklungen und Herausforderungen ländlicher Regionen, aber auch der Städte in Europa und Deutschland. Einige ländliche Räume sind einem immer stärkeren demografischen Wandel unterworfen. Dieser Wandel und seine Rezeption haben Einfluss auf das Konsumverhalten in Stadt und Land. Darüber hinaus gibt es unterschiedliche Typen ländlicher Räume, mit unterschiedlichen Bedingungen und Einwohnerschaften sowie daraus resultierenden Vorteilen, Problemen und Trends.

2.2.3.1 Modernisierung und Nachhaltigkeitskrise der Landwirtschaft

Die Landwirtschaft ist nur noch in wenigen Regionen Deutschlands der prägende Wirtschaftszweig, obwohl die landwirtschaftliche Landnutzung noch immer flächendeckend gegeben ist und in den letzten Jahrzehnten an Intensität stetig zugenommen hat. Durch den Strukturwandel sind die klassischen Familienbetriebe vielerorts – im Osten und Norden mehr als im Süden – aus den Dörfern verschwunden, oder sind, wenn noch wirtschaftlich aktiv, meist ausgesiedelt.

Die landwirtschaftliche Urproduktion (Land- und Forstwirtschaft und Fischerei) hatte 2018 noch einen Anteil am Bruttoinlandsprodukt von 0,7 Prozent (237,17 Mrd. €)¹²⁶, die Ernährungswirtschaft (Lebensmittel, Getränke, Tabakwaren) einen Umsatz von weiteren 179,56 Mrd. € (DBV 2019, Statista 2020a), für 2019 von 185,3 €¹²⁷ (Statista 2021b). Damit ist die Land- und Ernährungswirtschaft die drittbedeutsamste deutsche Branche, nach der Automobil- sowie Metall- und Elektro-Industrie. Deutschland exportierte 2019 Agrarprodukte im Wert von 59,5 Mrd. Euro, davon 78% in die EU, und war damit der drittgrößte Exporteur sowie auch Importeur von Agrarprodukten weltweit (DBV 2019). Deutschland und die EU sind wichtige Export- sowie Importmärkte für Entwicklungsländer. EU-Export-Subventionen stehen in der Kritik, die Märkte in Entwicklungsländern zu (zer-) stören; die EU-Kommission steuert dem jedoch nach eigenen Angaben bereits seit Jahren entgegen (z.B. IAASTD 2008: 265 ff.; Europäische Kommission 2019).

In den Getreideböden und auf Gunststandorten spielt der intensive Ackerbau weiterhin eine prägende Rolle; in einigen Regionen basiert darauf oder auf der Nähe zur Küste (Oldenburg) eine intensive Veredelungswirtschaft. Der Boom der Biogasanlagen hat zu einer neuerlichen Intensivierung des Ackerbaus geführt, mit negativen Effekten auf die Biodiversität (s. Flade 2012). Dies erkennend, werden zuletzt Anbau- und Artenvielfalt in der Biogas-Erzeugung gefördert.

Bauernhöfe sind aus den Dörfern weitgehend verschwunden, weil die Anzahl von Tieren, die gehalten werden muss oder die Größe der Anlagen, die betrieben werden muss, um konkurrenzfähig zu bleiben, schon immissionsschutzrechtlich in Dörfern kaum mehr möglich ist. Das heißt, die Kühe sind noch da, aufgrund ihrer hohen Milchleistung jedoch weniger Tiere als früher, und weniger sichtbar, ebenso wie ihre Halter.¹²⁸ Diese wiederum mussten im Laufe der Zeit Arbeitskräfte immer mehr durch Mechanisierung, Motorisierung, und Technisierung ersetzen, z.B. sind Melkroboter heute bereits dabei, die teilautomatisierten Melkstände abzulösen. Eine

¹²⁶ Ebenfalls einen BIP-Anteil der Landwirtschaft von zuletzt 0,7% für 2019 zeigt Statista 2021d.

¹²⁷ Die Steigerung von 2018 auf 2019 verwundert; doch auch die Vorjahre zeigen starke Schwankungen.

¹²⁸ Die Jahresmilchproduktion in Deutschland lag 2018 und 2019 bei rd. 32 Mio. to, wobei die Trockenheit u. die damit verbundene Futterknappheit beider Jahre weitere Zuwachsraten verhinderte (ZMB 2019).

z.B. GPS-gestützte Robotisierung ist zukünftig für die gesamte Landwirtschaft zu erwarten. Dies wird dazu führen, dass die Landwirtschaft höher qualifizierte Menschen und noch teurere Maschinen erfordert, also wissens- und kapitalintensiver wird - wie die gesamte Wirtschaft.¹²⁹

Treiber: Agrarpolitik und Marktkonzentration

Eine Liberalisierung der Agrarpolitik, wie z.B. das Auslaufen der Milchquote, hat die Intensivierung und Konzentration der Produktion weiter verstärkt (vgl. bereits Isermeyer 1999). Der Bau großer Schweine- und Geflügelmastanlagen in Deutschland und Europa ist ungebrochen, jedoch mehren sich vielerorts Bürgerinitiativen gegen deren Bau oder Vergrößerung. Fischler (2007) sah daneben für die Landwirte in Zukunft eine Reihe höher diversifizierter Tätigkeiten, vom Präzisions- und Vertragsanbauer über den Hofveredler bis zum kommunalen Dienstleister.

Entsprechend konzentriert sind die Strukturen des vor- und nachgelagerten Gewerbes und Handels. Aus den früheren regionalen Raiffeisen- und Molkereigenossenschaften wurden Konzerne, die sich in einem intensiven internationalen Wettbewerb sehen. Die einbrechenden Export- und Milchpreise einiger Großmolkereien durch die Finanzkrise in 2011 zeigten die Anfälligkeit dieser konventionellen, exportorientierten, wenig nachhaltigkeitsorientierten Unternehmen. Ähnlich zeigte sich dies erneut für die Milch- und Fleischwirtschaft durch die Corona-Krise 2020. Die Vulnerabilität der globalen Märkte und Wertschöpfungsketten wurde deutlicher denn je, was die Trends zu Regionalisierung und Nachhaltigkeit in der Agrar- und Foodbranche verstärkte.

Alternativen zum Weltmarkt bestehen in stärker diversifizierten und nachhaltigen Marketingstrategien, z.B. in gentechnikfreien Milchprodukten (z.B. Marke „Landliebe“), in Bio-Milch oder in (Bio-) Heumilch ohne Silagefütterung. Manche kombinieren diese Strategien, wie die Upländer Bauernmolkerei, die Schrozberg-Molkerei oder die Geifertshofer Dorfkäserei (vgl. Liebermann et al. 2008: 88 ff.; www.molkerei-schrozberg.de; www.dorfkäserei.de). Auch manche konventionellen Molkereien zahlen „faire“ Milchpreise, z.T. als ein Ergebnis der Milchbauern-Bewegung. Auch in der Fleischerzeugung lassen sich erfolgreiche innovative und nachhaltige Produktions- und Marketingmodelle benennen, z.B. das Neuland-Konzept, das Konzept der Bäuerlichen Erzeugergemeinschaft Schwäbisch-Hall (BESH) oder die Hermannsdorfer Landwerkstätten.

Treiber: Intensive Landwirtschaft in der Nachhaltigkeitskrise

Im Laufe der Erstellung dieser Arbeit wurde, im Zuge der wachsenden Diskussion um den Klimawandel, auch die Debatte um die intensive Landwirtschaft und Tierhaltung intensiver. Mit einer Studie über den Rückgang der Insekten (Hallmann et al. 2017) sowie die anhaltende Debatte über die Schädlichkeit und das EU-Verbot von Glyphosat und Neonicotinoide hat die Debatte um die ökologischen Schäden durch die moderne Landwirtschaft ein neues Niveau erreicht. Insgesamt hat sich der Diskurs auch in der konventionellen Landwirtschaft und in deren wissenschaftlichem und politischen Lobby-Umfeld im Laufe dieser Arbeit sehr auf die Themen Klimawandel, Biodiversität und Tierwohl hin verlagert. Damit wird auch der Schutz wild lebender Arten, daneben auch der Erhalt der genetischen Ressourcen alter Pflanzensorten und Nutztierassen, zu einem immer stärkeren Motiv für eine „andere Landwirtschaft“.¹³⁰

¹²⁹ Zur Frage, ob Digitalisierung für oder gegen die Nachhaltigkeitstransformation wirkt s. Kap. 3.3.3.2.

Im Vorfeld der EU-Periode nach 2020 meldeten sich kritische deutsche AgrarwissenschaftlerInnen zu Wort, stellten starke negative Effekte der bisherigen EU-Agrarpolitik auf diverse Umweltaspekte fest und forderten ein konsequentes, konsistentes Umsteuern (Pe`er et al. 2019).

Parallel bildete sich, unabhängig vom Deutschen Bauernverband, eine Protestkampagne „LandschaftsVerbindung“, mit der die Bauern gegen steigende Umwelt- und Tierschutzaufgaben klagen, die sich dazu von Gesellschaft und Medien an den Pranger gestellt und von der Politik im Stich gelassen fühlen.¹³¹ Tatsächlich wird, wie in allen Wirtschaftsbereichen, die „große Transformation“ (s. Kap. 2.2.2) (hier: die „Agrarwende“) nur zu erreichen sein, wenn der Staat starke Anreize setzt, die einer nachhaltigen Landwirtschaft zum Durchbruch im Markt und bei den VerbraucherInnen verhilft. Es scheint zuletzt, dass die Wissenschaft und ein Großteil der Gesellschaft dazu schon weiter sind als Praxis und Politik (z.B. WBAE 2015, WBAE 2018, Latacz-Lohmann et al. 2019). Die Corona-Krise 2020 und die einbrechenden globalen Agrar-Märkte haben gezeigt, wie stark die Rolle des Staats für die Entwicklung von Märkten ist und sein kann.

Hintergründe: Die Kritik an der fortschreitenden Intensivierung der Landwirtschaft, z.B. bezüglich der Konzentration der Agrarstrukturen, an Naturschutzwirkungen und sozio-kulturellen Folgen im ländlichen Raum, bildet einen Ausgangspunkt für regionale und nachhaltige Marketingstrategien, sowohl für die Erzeuger und Hersteller, als auch für ländliche wie städtische Kunden. Der Diskurs in allen Bereichen der Landwirtschaft hat sich im vergangenen Jahrzehnten stark Richtung Nachhaltigkeit verschoben, was für regionale Strategien gute Bedingungen darstellt. Jedoch haben auch der Handel und konventionelle Akteure diese Strategien für sich entdeckt.

2.2.3.2 Situation und Entwicklung ländlicher Räume

Typologie ländlicher Räume

„Den“ ländlichen Raum gibt es nicht. Neben gemeinsamen Kennzeichen und Trends entwickeln sich die ländlichen Räume unterschiedlich. Der Raumordnungsbericht 2005 unterschied sechs Raumtypen: inneren und äußeren Zentralraum (Metropolen, Ballungsräume), periurbane Zwischenräume mit Verdichtungsansätzen sowie mit geringer Dichte sowie periphere Räume mit Verdichtungsansätzen oder sehr geringer Dichte (vgl. BBR 2005, Spangenberg 2008).

Kawka (2007) ermittelte mit einer Faktoranalyse raumrelevanter Daten fünf Faktoren, nach denen sich Räume unterscheiden lassen: Bedeutung der Landwirtschaft, Siedlungsstruktur, Arbeitsplatzangebot, Demographie und Landschaft. Mittels Clusteranalyse unterschied er sechs Typen ländlicher Räume in Deutschland. Scholz (2010) unterschied vier Raum-Typen, definiert im „europäischen Kontext“, d.h. im Indikatoren- und Regionenvergleich von 9 EU-Staaten:

¹³⁰ Die Insekten-Studie (Hallmann et al. 2017) kann als „Tschernobyl des Naturschutzes“ gesehen werden, der auch in der breiten Bevölkerung den Gedanken weckte, dass Sie selbst dadurch bedroht sein könnte. Ein weiteres „Arten-Fukushima“ könnte zu disruptiven Veränderungen der Agrarpolitik führen (vgl. Mann 2017: 23). Damit ist Biodiversität zu einem Top-Thema des Lebensmittel-Marketings geworden.

¹³¹ Land schafft Verbindung 2020: <https://landschaftverbindung.de/wer-sind-wir/> (Zugriff 31.12.2020)

- Typ 1: sozio-ökonomisch schwache Regionen mit hohen Abwanderungsraten, jedoch mit bezüglich der Sektoren breit aufgestellten Wirtschaft,
- Typ 2: Regionen mit hohen naturräumlichem und/oder touristischem Potential, ökonomisch durchschnittlich erfolgreich,
- Typ 3: Regionen mit starker Einkommensabhängigkeit vom industriellen Sektor, geringem naturräumlichem und/oder touristischem Potential, ökonomisch erfolgreich,
- Typ 4: Landwirtschaftliche o. serviceorientierte Regionen mit mittlerem ökonom. Erfolg.

Eine aktuellere Typisierung ländlicher Räume des Thünen-Instituts (Küpper 2016) für Deutschland basiert auf der Kombination der beiden Mischindikatoren der „Ländlichkeit“ (Indikatoren: Siedlungsdichte, Wohnbebauung, Flächennutzung, Einwohnerzahl, Erreichbarkeit von Zentren; ebd. 4 ff.) sowie der „sozio-ökonomischen Lage“ (Indikatoren: Arbeitslosenquote, Lohnniveau, Median-Einkommen, kommunale Steuerkraft, Wanderungssaldo, Wohnungsleerstand, Lebenserwartung von Männern und Frauen sowie Schulabbrecherquote; ebd. 14 ff.). Im Ergebnis unterscheidet diese Typologie vier Typen ländlicher Räume (plus städtische Räume):

1. Sehr ländliche Räume mit guter sozio-ökonomischer Lage (hier: Typ 1)
2. Sehr ländliche Räume mit weniger guter sozio-ökonomischer Lage (hier: Typ 2)
3. Eher (d.h. weniger) ländliche mit weniger guter sozio-ökonomischer Lage (hier: Typ 3)
4. Eher (d.h. weniger) ländliche Räume mit guter sozio-ökonomischer Lage (hier: Typ 4)

Abbildung 2 zeigt die Verteilung dieser fünf Raumtypen in Deutschland.

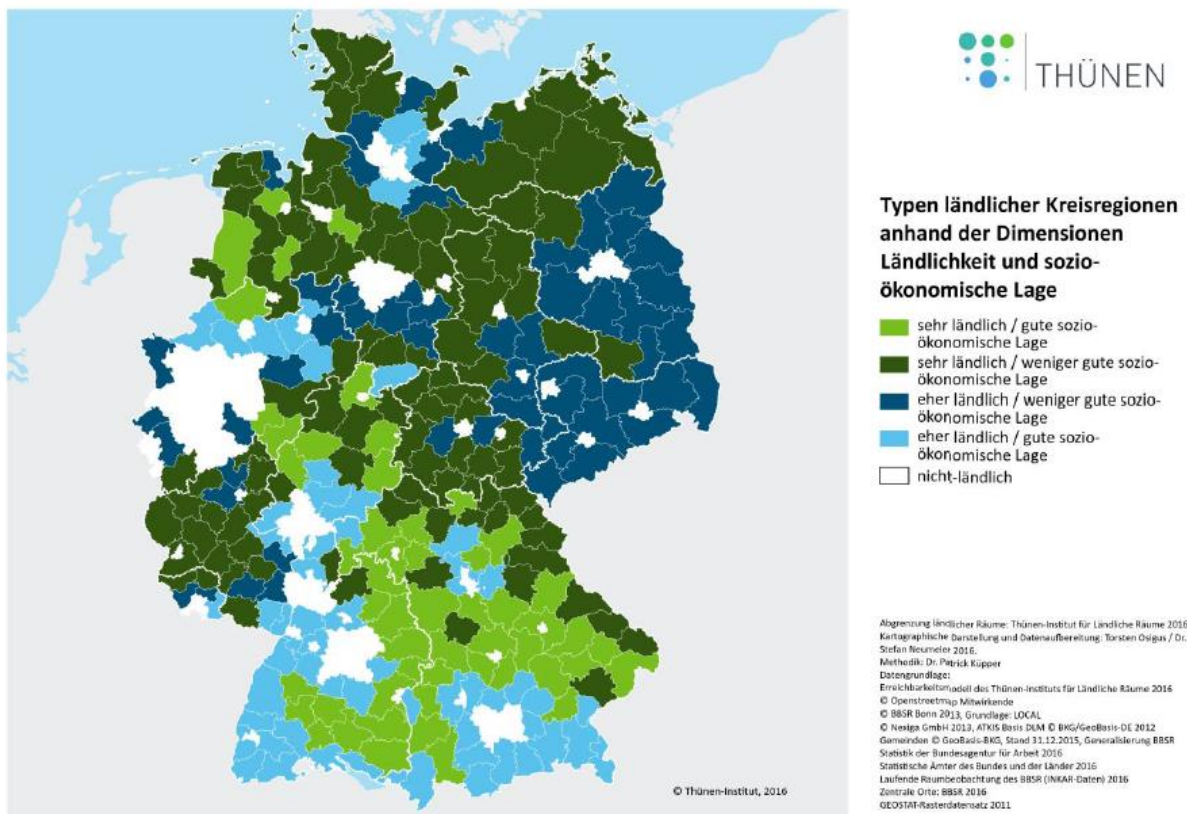


Abbildung 2: Typen ländlicher Räume (Küpper 2016: 26)

Typen ländlicher Räume

Typ 1-Regionen finden sich vor allem in Bayern und Baden-Württemberg sowie in Teilen Hessens, in (Nordwest-) Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen (u.a. Sauer- und Siegerland). Typ 2-Regionen finden sich vor allem in ostbayerischen Berggebieten, Rheinland-Pfalz, Saarland, Thüringen, Sachsen-Anhalt, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen u. Schleswig-Holstein. Weniger ländliche, doch ebenso sozio-ökonomisch schwache Typ 3-Regionen finden sich vor allem in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Brandenburg, z.T. auch in anderen Bundesländern.¹³²

Damit wird deutlich, dass nicht nur ländliche Regionen in den neuen Bundesländern sozio-ökonomische Probleme aufweisen, sondern solche sich auch in den alten Bundesländern finden. Weniger ländliche, doch prosperierende ländliche Typ 4-Räume findet man vor allem rund um die Metropolregionen Hamburg, Rhein-Main, Mannheim, Karlsruhe, Stuttgart, Nürnberg, München sowie am Nordrand des Ruhrgebiets, am Oberrhein, am Bodensee u. in den (Vor-) Alpen.

Bezüglich der wirtschaftlichen Produktivkräfte lassen sich Regionen u.a. danach unterscheiden, ob sie von benachbarten Städten und Ballungsräumen profitieren (Typ 3 bei Scholz 2010) oder über eine eigene wirtschaftliche Basis verfügen, wie z.B. die schwäbische Alb. Regionen mit hoher landwirtschaftlicher Produktivität, guter gewerblicher Struktur sowie hohem landschaftlich-touristischem Potential werden in diesen Typologien, trotz unterschiedlicher Struktur, häufig gleichgestellt, da sie ihren Einwohnern ähnlich Einkommens- und Lebensmöglichkeiten bieten. Sehr periphere Räume können Einwohnern wie Touristen wenig bieten (vgl. DLKG 2006: 12), dies sind daher stärker vom Strukturwandel aller Branchen und von Abwanderung qualifizierter junger Menschen betroffen. Zurück bleiben abgehängte Regionen mit sich gegenseitig verstärkenden Problemen wie niedriger Bildungsstand, geringes Arbeitsplatzangebot, einseitige Branchen-Strukturen, z.T. Abhängigkeit von Großindustrien (z.B. in Braunkohle-Revieren), schwierige soziale Lage sowie problematische politisch-demokratische Gesinnungsentwicklung. Die letztgenannte Entwicklung während des Verfassens dieser Arbeit findet sich jedoch nicht nur in ostdeutschen, sondern auch in vielen westdeutschen ländlichen Räumen, auch in solchen, in denen die Versorgungs- und Arbeitsplatzlage sowie das Wohlstandsniveau nicht schlecht sind.

Von gleichwertigen Lebensverhältnissen zu Leuchtturm-Regionen und zurück

Um diesen Entwicklungen zu begegnen hat das zum Heimat-Ministerium aufgewertete Bundesinnenministerium, gemeinsam mit dem Bundeslandwirtschafts-, Wirtschafts- und Sozialministerium eine neue Strategie für „gleichwertige Lebensverhältnisse“ entwickelt (BMI et al. 2019).¹³³ Diese im Grundgesetz sowie im Raumordnungsgesetz festgeschriebene Zielstellung hatte man (frühere Bundesregierungen) zwischenzeitlich vernachlässigt und verstärkt auf urbane Metropol- und ländliche Leuchtturm-Regionen gesetzt (vgl. z.B. ARL 2006), wohl in der Erkenntnis, dass man mit leeren Kassen ohnehin nicht in allen Regionen gleichwertige Lebensverhältnisse erreichen und aufrechterhalten kann. Nach den zuvor genannten kritischen, auch politischen Entwicklungen in einigen ländlichen Räumen sowie nach den Jahren des Booms in den 2010er Jahren mit zuletzt gut gefüllten Staatskassen, besann man sich auf die Wiederentdeckung der

¹³² Vgl. BMEL 2020a. Für eine interaktive Karte s. BMEL 2021: <https://www.landatlas.de/> (30.03.2021)

¹³³ BMI et al. 2019: Maßnahmen für „Gleichwertige Lebensverhältnisse“ (Zugriff 08.01.2021)

„gleichwertigen Lebensverhältnisse“ in allen Regionen und richtete ein Vielzahl von Programmen der o.g. Ministerien darauf aus (z.B. das Bundesprogramm Ländliche Räume).¹³⁴

Bedeutung für die Regionalvermarktung

Für das regionale und nachhaltige Lebensmittel-Marketing ergeben sich daraus ähnliche Gradienten der Produktion wie der Nachfrage: Die bewussten und kritischen Kunden, insbesondere Kundinnen, finden sich vor allem in Städten, Ballungsräumen sowie in prosperierenden oder zumindest stabilen ländlichen Räumen. In diesen findet sich eine jeweils korrespondierende Anzahl von KonsumentInnen, die regionale und nachhaltige Produkte zu schätzen wissen sowie über die notwendige Kaufkraft verfügen, dafür auch höhere Preise mitzutragen. Diese Räume, insbesondere das Umland von Städten, sind daher auch eher die Produktionsstandorte sowie die Entstehungsräume innovativer regionaler und/oder nachhaltiger Marketing-Strategien.

In klassischen und intensiven Agrarregionen werden solche Konzepte seltener, später oder in geringerem Umfang aufgegriffen, da die dazu häufig notwendige Kooperation von eher traditionell denkenden Erzeugern und Verarbeitern als zu aufwendig oder unnötig angesehen wird. Kooperationen werden nur geschlossen, wenn die erhofften Kooperationsgewinne höher sind als die Kooperationskosten (Hamm 1991: 130). Daher produzieren Erzeuger in Intensivregionen eher noch mehr „Cash Crops“ oder Tiere, als sich mit Kollegen und Abnehmern an einen Tisch zu setzen – was jedoch eher für konventionelle als ökologische ErzeugerInnen u.a. Akteure gilt.

In sehr peripheren Regionen gilt außerdem die alte Regel: „Kumpanei ist Lumpanei“. In diesen sind häufig die zur Kooperation notwendigen sozialen Kompetenzen wenig eingeübt. In diesen Regionen ist es schwierig, auf Partizipation und Kooperation beruhende, transformativ-innovative ökonomische Modelle für mehr Nachhaltigkeit im Agrarbereich zu entwickeln. Hier wird der Staat weiter und stärker durch Ordnungs- und Anreizpolitik lenkend eingreifen müssen. Aus diesen Gründen ist ein gewisser Problemdruck, ein Problembewusstsein und Lösungswille, oder aber die klare Erkenntnis der Vorteile regionaler und Marketingstrategien, ein grundlegender Erfolgsfaktor für regionale Marketingstrategien und regionale Wertschöpfungsnetzwerke.¹³⁵

Hintergründe: Regionale Vermarktungsprojekte finden sich eher in prosperierenden sowie in nur leicht strukturschwachen Regionen, häufig mit guter Anbindung an Städte und Ballungszentren, weniger in landwirtschaftlichen Intensivregionen oder sehr strukturschwachen Gebieten. Problemerkennung, Veränderungsbereitschaft u. ein Blick für die Chancen sind wichtige Faktoren.

Erfolgsfaktoren: *Bewusstsein für eigene Problemlagen* sowie eine daraus erwachsende *Veränderungsbereitschaft regionaler Akteure* sind unverzichtbare Grundlagen für das Entstehen regionaler Wertschöpfungsorganisationen wie auch unternehmerischer Regional-Strategien.¹³⁶

¹³⁴ BMEL 2020a: Bundesprogramm Ländliche Entwicklung (Zugriff 08.01.2021)

¹³⁵ Vgl. Brendle 1999: 25 f., Kullmann 2003a: 14; 2007: 20; vgl. Kap. 6.2.2.

¹³⁶ Vgl. schon bei Brendle 1999: 25.

2.2.3.3 Trends und Treiber des Wandels ländlicher Räume

Die ländlichen Räume sind einer Reihe von Entwicklungen unterworfen, die einander teilweise gegenseitig bedingen und die Regionen in jeweils unterschiedlichem Maße beeinflussen:¹³⁷

Demografischer Wandel

Die deutsche Gesellschaft altert, wie alle Gesellschaften der Industrienationen, inklusive China. Jahrelang ging man davon aus, dass die deutsche Bevölkerung bis 2050 von heute 83 Mio. Menschen auf 73 Mio. sinken würde und dass auch Migration dies nicht würde ausgleichen können. Die Geburtenraten der Menschen mit Migrationshintergrund, aber auch der deutschstämmigen Bevölkerung sind, dank verbesserter Familienpolitik, jedoch heute höher als erwartet. Die deutsche Bevölkerung wird daher zwar älter, jedoch bis 2030 noch leicht wachsen und dann bis 2050 nur leicht wieder abnehmen (auf weiterhin 82-83 Mio. EinwohnerInnen).¹³⁸

Abwanderung und Urbanisierung

Der demografische Wandel betrifft insbesondere die ländlichen Räume, aus denen die jungen und gut ausgebildeten Menschen, vor allem die jungen Frauen, abwandern, um in Städten und prosperierenden Räumen Arbeit zu suchen. Dies stellt die Kommunen vor große Probleme. Schulen und Einrichtungen müssen zusammengelegt werden, da sie eigenständig nicht mehr finanzierbar sind. In manchen Regionen besteht die Gefahr, dass Dörfer aussterben werden (Neu 2012, vgl. auch Neu 2008).^{139,140} Gleichzeitig wachsen die Städte und der Anteil der Stadtbevölkerung weltweit (Heineberg 2006). In Deutschland ist eine Renaissance des „Lebens in der Stadt“ zu beobachten (Brühl et al. 2005, BMVBS 2010), was jedoch zu hohen Zuzügen in die Städte, eine damit verbundene Wohnungsnot sowie Mietpreishöchststände mit sich bringt.

Defizite in Nahversorgung und Infrastruktur

Geschäfte, Arztpraxen, Altersheime und andere Angebote im ländlichen Raum haben zunehmend Probleme mit der Rentabilität. Die Strukturen sollen an zentralen Orten zusammengeführt werden, um Synergien zu schaffen. Beispiele dazu sind sog. „Kleeblatt“-Einrichtungen, die Ärzte, Apotheken, Betreuungseinrichtungen und Einkaufsmöglichkeiten miteinander verbinden. Menschen ohne Auto erhalten durch Anrufsammeltaxis o.ä. die Möglichkeit, diese Angebote zu

¹³⁷ Vgl. Matzdorf, Dosch et al. (2008): Stabilisierungsstrategien in ländlichen Räumen.

¹³⁸ Vgl. BPB 2012a,b; Statista 2020b: Prognostizierte Bevölkerungsentwicklung in EU-Ländern.

¹³⁹ Anmerkung: Die Ursachen der Bedeutung der Region als Handlungsebene sind m.E. im Grunde in der automobilen Mobilität zu sehen, die in allen Bereichen der Wirtschaft eine Konzentration zum Zweck der damit verbundenen Kosten- und Preisdegression ermöglichte. Die Konzentration von Arbeitgebern und Einkaufsstätten führte zum Strukturwandel, zum Verlust kleinerer Unternehmen und Strukturen, d.h. zu größeren Strukturen im ländlichen Raum. So gewann die größere Handlungsebene „Region“ gegenüber der lokalen Handlungsebene (Dorf, Heimatstadt) an Bedeutung. Eine Region ist heute ungefähr das, was ein Mensch in einer Stunde mit dem PKW erreichen kann. Früher war dies, hin und zurück, eine Tagesreise und führte aus der engeren Heimat hinaus. Die Region verdankt ihre heutige Bedeutung dem Auto.

¹⁴⁰ „Nicht zuletzt ist das Gewicht der Regionen angewachsen, weil sie die Kräfte des bloß Lokalen in sich aufsaugen; jene unzugänglichen Täler, in denen man autark seinen Käse produzierte und schon den Dialekt des Nachbartals nicht mehr verstand, verschwinden von der Karte; stattdessen steigt die Kontaktdichte von Gegenden kleiner und mittlerer Entfernung; darin dürfte die stärkste und unmittelbarste Wirkung der Globalisierung bestehen“ (Müller 2012) (oder ganz einfach des Autoverkehrs, s. Fußnote zuvor).

nutzen. In vielen Dörfern kommen mobile Bäcker und Lebensmittelmärkte; in aktiven Gemeinden werden vielerorts Nachbarschaftsläden o.ä. gegründet (Frey 2008, Kokorsch/Küpper 2019).

Defizitäre kommunale Finanzen

Die ländlichen Kommunen sind aktuell, wie Städte, Länder, der Bund und die EU, meist stark verschuldet. Die steigenden Kosten der sozialen Systeme (Kinderbetreuung, Hartz IV), die z.T. auf die Kommunen abgewälzt werden, sowie der Schuldendienst nehmen den Kreisen und Gemeinden zum Teil jede „freie Spitze“, um selbst politisch gestalten zu können. Hinzu kamen seit 2015 gestiegenen Kosten zur Versorgung von Flüchtlingen. Zum Teil fehlen den Kommunen die Eigenmittel, um vorhandene und bewilligte Fördermittel abzurufen.¹⁴¹

Es steht zu befürchten, dass sich der Staat und die Kommunen aus Mangel an finanziellen Einnahmen zukünftig sukzessive aus bisher selbstverständlichen Leistungen zurückziehen müssen. Dies betrifft nicht nur die Verwaltungen und öffentliche Einrichtungen, sondern könnte sich bis in die Bereiche Gesundheit, Verkehr und Sicherheit auswirken. So ist zu erwarten, dass der Neubau von Straßen weitgehend zum Erliegen kommen wird, da schon der Erhalt des bestehenden Straßensystems schwer zu finanzieren sein wird (Neu 2012); dies erklärt auch die Einführung einer Pkw-Maut. Schon heute werden regelmäßig Fälle und Regionen benannt, in denen die Polizei nicht mehr gegen (rechte) Gewalttäter einschreitet. Die Durchsetzung von Recht und Ordnung könnte zukünftig in einigen Landstrichen gefährdet sein (Gottwald 2012).

Teilhabe an der Digitalisierung

Ein zukunftsweisendes Thema für ländliche Räume ist der Grad der Anbindung an das „schnelle Internet“. Regionen, deren Kommunen und Unternehmen keinen Zugang dazu haben oder zeitnah bekommen, sind von der dynamischen Digitalisierung des Lebens und der Wirtschaft abgeschnitten und zur Abwanderung agiler Unternehmer und Arbeitskräfte verdammt. Die gute Wirtschaftslage in der zweiten Hälfte der 2010er Jahre führt zu einer Aufholjagd der Regionen bezüglich der Netzanbindung (in wohlhabenden West-Bundesländern, auch im Osten?). Die beschleunigte Digitalisierung und kommende Roboterisierung (mittels künstlicher Intelligenz) setzt alle Menschen, insbesondere in peripheren Räumen, neuem Stress des Mithaltens (des sog. lebenslangen Lernen), ggf. des Kompensierens der Nichtteilhabe (der sog. „digitalen Kluft“).¹⁴²

Niedergang und Neubeginn

Der Niedergang peripherer und strukturschwacher Regionen sowie der Wandel der ländlichen Räume führt vielerorts zu Unverständnis, Ratlosigkeit, Aufbegehren und Resignation. Es wird deutlich, welche früheren Mechanismen der kommunalen Selbstorganisation, von der Sozialhilfe bis zur gemeinsamen Waldbewirtschaftung für Energie- und Bauholz, seit den 1950er Jah-

¹⁴¹ Die Schuldenkrise von Bund und Ländern schien zuletzt - vor Corona 2020 - weniger bedrohlich, bedingt durch den schwachen Euro, die Geldpolitik der EZB angesichts der Schuldenkrise seit 2007, die dadurch bedingte Exportkonjunktur in Deutschland, dadurch mögliche Lohnsteigerungen, eine stabile Binnennachfrage und höhere Steuereinnahmen. Durch die jahrelange „schwarze Null“ konnten Schulden abgebaut werden. Doch die Überschuldung des Bundes und der Länder war auch zuletzt noch dramatisch und wird sich, Prognosen zufolge, durch leere Sozialkassen bei Rezession zukünftig wieder verschärfen. Zur Linderung der Corona-Krise 2020 wurden immense neue öffentliche Schulden gemacht.

¹⁴² Vgl. z.B. Zillien & Haufs-Brusberg (2014): Wissenskluff und Digital Divide.

ren verloren gingen. Womöglich muss die ländliche Gesellschaft in manchen Regionen durch diese Krise hindurch, um sich neu zu organisieren, wobei die Gleichzeitigkeit mit prosperierenden Regionen und die Frage eines gerechten Ausgleichs mit diesen spannend bleiben wird.¹⁴³

Doch gerade nachhaltige regionale Wertschöpfungsnetzwerke und Marketingstrategien sind Anzeichen dafür, dass die Kraft zur Selbstorganisation „auf dem Lande“ immer noch vorhanden ist. Noch intakte Verbands- und Vereinsstrukturen sowie neue Governance-Formen, das nachhaltige und regionale Engagement von Unternehmen, Energiegenossenschaften in der Hand von Bauern und Bürgern sowie innovative „Social Business“-Formen wie die Regionalwert AGen zeigen, dass in Regionen stets die Chancen für einen positiven Wandel gegeben sind.

Hintergründe: Der demografische und wirtschaftliche ländlicher Räume bringt krisenhafte Veränderungen, aber auch Chancen zum Neubeginn und zu einem positiv zu gestaltenden Wandel mit sich, z.B. zur Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien. Nachhaltige regionale WSO sind Beispiele für die Kraft zur Selbstorganisation sowie für eine erfolgreiche regionale Governance.

2.2.3.4 Veränderungen urbaner Lebens- und Ernährungsweisen

Die Städte funktionieren, wie jeher, als Schmelztiegel und Inkubatoren für Innovationen jeder Art und sind darin den ländlichen Räumen meist voraus. Als Trends sind derzeit erkennbar:

Milieu-Differenzierung

Marktforschungsinstitute wie das SINUS-Institut differenzieren verschiedene gesellschaftliche Milieus (SINUS 2002). Dabei zeigt sich, dass regionale und nachhaltige Marketingstrategien vor allem von Menschen mit einem höheren Bewusstsein für Herkunft, Qualität und Nachhaltigkeit gekauft werden, die in der Regel einen höheren Bildungsstand haben und über ein höheres Einkommen verfügen als der Durchschnitt der Bevölkerung (sog. LOHAS; ebd., s. Kap. 2.1.6.6).¹⁴⁴

Regionale Produkte mit geringeren Standards stoßen auch beim sog. traditionellen Milieu auf Interesse (ebd.). Dieses hat zu Lebensmitteln noch ein traditionelles Verhalten, das sich z.B. in einem eigenen Gemüse-Garten (Schreber-Garten, Datsche) oder im „Einkochen“ zeigt. Menschen mit geringem Einkommen können sich teurere Produkte nicht leisten. Die Ökologisierung des Ernährungskonsums müsste daher mit einem stärkerem sozialen Ausgleich einhergehen.¹⁴⁵

In experimentellen Milieus bis in die „grüne Mitte“ hinein bilden sich Urban Gardening-Projekte und andere Formen einer „urbanen Ernährungsbewegung des 21. Jahrhunderts“.¹⁴⁶ Diese stellen aus Sicht des Autors mögliche Kooperationspartner sowie vielversprechende Lernmodelle für ländlich-basierte WSO dar (vgl. Zielgruppen Kap. 2.1.6.6; vgl. WSO-Definition Kap. 3.5.7).

¹⁴³ Einen aktuellen Blick auf die Lage der ländlichen Räume gibt zuletzt Bätzing (2020): Landleben.

¹⁴⁴ Zur Kritik an den Konzepten von Zielgruppen und Milieus vgl. ebd. Kap. 2.1.6.6

¹⁴⁵ Dem Thema „Soziale Ungleichheit“ kommt in den Debatten um Globalisierungs- und Kapitalismus-Kritik, um Flüchtlinge und neue Rechte (in ländlichen Räumen, insbesondere in Ostdeutschland), um die Folgen der Digitalisierung (vgl. Kap. 2.2.3.3) sowie um eine notwendige Wende des modernen Lebens- und Konsumsstile angesichts des drohenden Klimawandels eine hohe Bedeutung zu. Damit zeigt und bestätigt sich auch, dass ökologische Probleme nicht ohne „die soziale Frage“ gelöst werden können.

¹⁴⁶ Vgl. z.B. Kropp/Stinner 2018: 28, vgl. Müller/Paech 2012, Kropp/Müller 2018, Antoni-Komar 2018.

Hoher Anteil von Singlehaushalten

Der Anteil an Single-Haushalten ist angestiegen und liegt aktuell bei 42% (Marktforschung.de 2021). Sowohl junge Berufstätige als auch ältere Menschen leben und essen häufiger allein. Dies führt zu einem Einkaufs-, Koch- und Essverhalten, das durch geringere Mengen, mehr verpackte Produkte mit längerer Haltbarkeit sowie mehr Convenience-Produkte gekennzeichnet ist, womit die Zubereitung und Einnahme der Mahlzeiten schneller geht, aber auch ein relativ höherer Energiebedarf, mehr Lebensmittelabfall und mehr Verpackungsmüll entsteht.¹⁴⁷

Hoher Anteil an Außer-Haus-Verzehr

Damit einher geht auch ein steigender Anteil des Außer-Haus-Verzehrs. Berufstätige, Pendler, Reisende und alle Menschen, die sich häufig in Innenstädten aufhalten, nehmen große Teile ihrer Mahlzeiten außer Haus ein, da dies schneller geht als selbst einzukaufen und zu kochen. „In den vergangenen 10 Jahren stiegen die Ausgaben (...) im Gastronomiemarkt jährlich durchschnittlich um 3% bzw. 2 Mrd. € mit zuletzt 3,7% auf 82,8 Mrd. € im Jahr 2019“ (DFV 2020). Der Trend bei führenden Anbietern der System-Gastronomie wie Kaffee- und Imbiß-Ketten geht dabei Richtung Erlebnisgastronomie und ganztägig zielgruppenspezifische Rundum-Angebote

Regionale und nachhaltige Produkte eignen sich ebenso zum Außer-Haus-Verzehr, sie entwickeln sich vom „Gegenangebot“ zu „Green Fast Food“. Auf Wochen- und Bauernmärkten erfreuen sich regionale Produkte „auf die Hand“ großer Beliebtheit. Bio-Supermärkte in Innenstädten umfassen meist ein Bistro, um Berufstätigen einen Mittagsimbiss zu bieten. Cafés und Restaurants setzen zunehmend regionale und nachhaltige Produkte auf ihre Karte. Rein ökologisch betriebene Cafés und Restaurants sind noch selten; rein regional belieferte Restaurants o.ä. sind kaum bekannt, ggf. als „In-Places“ in Großstädten. Der Einsatz regionaler und nachhaltiger Produkte in Kantinen von Unternehmen, Heimen und Ganztagschulen birgt noch großes Potential, jedoch war die Zahlungsbereitschaft lange sehr gering (Kullmann et al. 2007). Zuletzt deutete sich ein Aufbruch in Richtung bio-regionale Angebote auch im GV-Bereich an.

Neuinszenierung von Kochen und Einkaufen

Die unübersehbare Anzahl von Kochbüchern, Kochshows im Fernsehen sowie von Kochschulen in den Städten zeigt, dass Kochen als Thema derzeit „in“ ist. Es handelt sich um eine Wiederentdeckung des Kochens im neuen Gewand, wobei sich die genannten drei Medien an unterschiedliche Zielgruppen zu richten scheinen: Kochbücher sind neben ihrem eigentlichen Zweck sowohl ein schickes Accessoire in jeder Küche als auch ein stets passenden Geschenk für jeden Anlass und eignen sich heute auch als Ausdruck der verschiedensten Lebensstile.

TV-Kochshows dienen vor allem der Unterhaltung. Diese sind, je nach Zielgruppe der jeweiligen Sender, auf verschiedene Milieus abgestellt. Es ist nicht bekannt, dass deshalb das (Selbst-!) Kochen in der breiten Bevölkerung boomen würde. In traditionellen Milieus hat das Kochen seine Bedeutung bisher nicht verloren. In gehobenen Milieus wird das Kochen mit dem Partner, den Kindern oder Freunden sowie das vorbereitende Einkaufen hochwertiger Produkte, z.B. auf Wochenmärkten, heute neu inszeniert und zelebriert. In diesem Trend stecken für regionale und nachhaltige Produkte bereits von WSO realisierte sowie weitere zukünftige Absatzpotentiale.

¹⁴⁷ Zur nachhaltigen Ernährung u.a. von Singles vgl. z.B. Stieß 2004, Bergmann 2006, Schröck 2011.

Qualität, Regionalität & Nachhaltigkeit - und deren Kommunikation

Das Bewusstsein der StädterInnen für das Umfeld der Städte hat sich „nachhaltig“ verändert. Bewusst lebende Menschen interessiert heute wieder mehr, was im Umfeld ihrer Städte geschieht. Auch Unternehmen müssen heute darauf achten, dass ihr Umfeld für ihre Fach- und Führungskräfte attraktiv ist. Diese wandern im Zuge eines Arbeitsplatzwechsels häufig aus anderen Regionen zu. So leben in den Städten und Ballungsräumen viele Menschen fern der „Heimat“, in der sie aufgewachsen sind. Aus einer gewissen Sehnsucht heraus, eine neue Heimat zu finden, einem Bedürfnis nach Wieder-Verortung, Zugehörigkeit und regionaler Identität, beginnen die zugezogenen Städter, sich für das Umland ihrer Städte und das, was dort passiert, zu interessieren. Sie möchten die Regionen kennen, in denen sie leben. Der Kauf regionaler Produkte verbindet sie mit ihrer neuen Heimat, vermittelt Ihnen eine neue Zugehörigkeit.

Viele regionale Vermarktungsinitiativen entstehen auch durch das Engagement beteiligter oder ehemaliger Städter. Diese werden unter anderem davon angesprochen, dass sie sich gegen oder für konkrete Dinge engagieren können. Regionale Produkte werden dabei zu Sinn-Stiftern. Regionale Initiativen geben den Menschen eine Gelegenheit, mit ihrem Einkauf wieder Verantwortung zu übernehmen. Zugezogene beginnen, sich für ihre Stadt und ihr Umland zu engagieren, sei es in Regionalinitiativen oder in Bürgerfonds, wie z.B. der Regionalwert AG Freiburg. Für die Anbieter regionaler Produkte muss es also darauf ankommen, neben hervorragenden Qualitäten, den Produkten eine Bedeutung, einen höheren Sinn zu verleihen. Mit den Worten des Ex-Marketingchef von Apple: „Make meaning to make money!“ (Kawasaki 2008).¹⁴⁸

Für Lebensmittel lässt sich ein besonderer Sinn am einfachsten vermitteln, wenn das Produkt aus transparenten regionalen Wertschöpfungsketten stammt und eine besondere, möglichst nachhaltige sowie extern kontrolliert Prozess-Qualität aufweist, z.B. artgerechte Tierhaltung oder Bio-Erzeugung. Im Regional-Marketing muss es darum gehen, die Kunden an neuen Formen der Stadt-Land-Kommunikation an den Aktivitäten einer WSO teilhaben zu lassen.

Der Kommunikation der „neuen Werte“ der Verbraucherinnen und Verbraucher mit klassischen und digitalen Medien kommt damit für die Anbieter von Regionalprodukten (regionale WSO) eine hohe Bedeutung zu. Die professionelle Online-Kommunikation, aber auch Offline-Inszenierung wird heute zunehmend normal für innovative Bio-Höfe, LEH-Händler und Regionalprojekte. Als Anlässe können die alltägliche Arbeit, besondere Aktivitäten oder aktuelle Events dienen.¹⁴⁹ Video-Blogs sind dazu das derzeit angesagte Medium. Beiträge können mit geringem technischen Aufwand (Digital-Kamera) und Know-How (schneiden, Untertitel) erstellt sowie ins Internet hochgeladen werden und sind dann über Smartphones unmittelbar zu sehen. Immer mehr Höfe, Start Ups und Unternehmen bauen ihre Strategien „community-basiert“ auf - wobei Unterschiede und Synergien von Online- und CSA-Communities der weiteren Analyse wert wären.¹⁵⁰

¹⁴⁸ Kawasaki (2008): Make Meaning in your company. Youtube 30.05.2008 (Zugriff 06.01.2021)

¹⁴⁹ Marketingtheoretisch ist die sog. Kommunikationspolitik ein Teil der Marketingkonzeption (vgl. Hamm 1991: 268, Becker 2002: 565; Kap. 2.1.2.2), insbes. des Nachhaltigkeitsmarketings (Kap. 2.3.6.2)

¹⁵⁰ Vgl. z.B. Albers/Paul/Runte (1999), Lang/van Delden (2012), Kraiß/van Elsen 2011, 2012.

Vegetarismus und Veganismus

Als Mega-Trend der 2010er Jahre lässt sich die steigende Nachfrage nach vegetarischen und veganen Produkten benennen, da Anteile und Nachfrage veganer Produkte stark zunehmen. Während zuvor der Reformhandel, seit den 1980er Jahren dann der Naturkostfachhandel die Nachfrage vegetarisch lebender Menschen zu befriedigen wussten, findet heute der Zuwachs an Fleischersatzprodukten vor allem im Lebensmitteleinzelhandel statt (Statista 2021c).

Die Ursache des rasanten Wachstums dieses Segments im LEH kann zum einen im Einstieg konventioneller Fleischverarbeiter in die Herstellung veganer Fleischersatzprodukte gesehen werden. Diese verfügen über die Technologie und das Know-How, um mit (im Einkauf günstigeren) aus pflanzlichen Rohstoffen günstig Fleischersatzprodukte herzustellen. Damit agieren und profitieren Unternehmen von diesem Nachfragewandel, die z.T. durch die Verarbeitung von Fleisch aus der konventionellen Tierhaltung groß geworden sind, was jedoch deren KundInnen offensichtlich ernährungspolitisch nicht stört - sofern sie nicht rein vegan oder bio kaufen.

So wuchs der Markt für vegane Wurstersatz-Produkte von 2019 auf 2020 um 37% von 14.700 to auf rd. 20.000 to (Veggie-World 2020). Das ursprünglich nur Fleisch verarbeitende Unternehmen Rügenwalder Mühle GmbH & Co. KG meldete 2020 mehr als 50 % ihrer seit Jahren stark gestiegenen Umsätze mit Veggie-Produkten. Bereits zwischen Juli 2017 und Juni 2018 waren 14% aller Food-Neuanmeldungen als „vegan“ gekennzeichnet (ebd.).² 2019 waren bereits über 7.000 Produkte in Deutschland mit dem „V-Label“ gekennzeichnet, Tendenz weiter steigend, ebenso bei neuen Restaurants, Kochbüchern und BesucherInnen von Veggie-Messen.² Der corona-bedingte Lockdown 2020 brachte auch den Anbietern von Veggie-Produkten bisherige Höchstumsätze von 1,238 Mrd. € (Statista 2021c¹⁵¹), wie dies auch von Bio-Produkten berichtet wird, mit über 22% Bio-Wachstum, davon 36% im LEH und 16% im Naturkosthandel (Schaack 2021; Kap. 2.1.4). Auf dieser Basis ist mit weiterem Wachstum auch des Veggie-Marktes zu rechnen. Dies zeigt sich auch an vielen Food-Startups (s. Food Innovation Camp 2021).

Die Wurst ist die Zigarette der Zukunft?

Ideelle Grundlage des Veggie-Trends ist der tierschutzpolitisch begründete Veganismus. Die Tierschutzorganisation PETA z.B. propagiert den veganen Ernährungsstil. Ihre AnhängerInnen lehnen Zucht, Haltung und Schlachtung von Nutztieren ab und fordern dazu auf, neben Fleisch, Eiern und Milch auch auf Pelze, Wolle, Leder, d.h. auf alle tierischen Rohstoffe zu verzichten.

Sie stellen damit die traditionelle Landwirtschaft, insbesondere die Grünlandnutzung durch Weidetiere in Frage, obwohl nur Weidetiere das Grünland für die menschliche Ernährung nutzbar machen können und dies für eine stark wachsende Menschheit weiterhin unverzichtbar scheint. Weltweit sind über 70% der landwirtschaftlichen Nutzflächen absolutes Grünland. Noch immer leben viele Menschen weltweit von Weidetierhaltung und Hüte-Nomadismus. Auch die europäischen Kulturlandschaften können ohne Weidetiere nicht (so) nachhaltig bewirtschaftet, deren Funktionen und Synergieeffekte für den ländlichen Raum nicht (so) „integriert“ erhalten werden.

¹⁵¹ Bezüglich Abgrenzung von erfassten Produkten scheinen sich Veggie-Statistiken zu unterscheiden.

Ethische Bedenken bezüglich des Tötens von Tieren erscheinen legitim. Seit jeher gab es Menschen (z.B. Leonid Tolstoi) und Religionen (Buddhismus), die das Töten und Essen von Tieren abgelehnt haben. Überwiegend war und ist Tierhaltung zwar in fast allen Weltregionen üblich; das Töten und Essen der Nutztiere gehört zur üblichen Ethik der meisten Kulturen der Welt. Mit dem weltweiten Siegeszug des Buddhismus, z.B. auch des Themas Achtsamkeit im Management (s. Kap. 2.1.6.2), gewinnt die vegane Lebensweise jedoch zunehmend an AnhängerInnen.

Die sog. Massentierhaltung steht wegen großen Mängeln in der Kritik. Die Nachfrage nach Fleisch dieser Herkunft muss aus global-ökologischen Gründen sinken.¹⁵² Aus ökologischer und tierethologischer Sicht sollte die Haltung der Nutztiere deren natürlichen Ansprüchen genügen. Daher ist die völlige Abkehr viele KonsumentInnen von Fleisch und Wurst eine nachvollziehbare gesellschaftliche Reaktion auf hinlänglich bekannte, scheinbar politisch unlösbare Missstände. Nach dem Motto „Die Wurst ist die Zigarette der Zukunft“ ist nicht unwahrscheinlich, dass diese Sicht- und Konsumweise zukünftig zum Leit-Konsum-Ethos der globalen Zivilisation wird.¹⁵³

Der Konsum von Fleisch aus artgerechter, extensiver (Bio-) Tierhaltung erscheint jedoch bis auf Weiteres weiterhin sinnvoll und zulässig, um das Grünland weltweit sinnvoll und ökologisch verträglich zu nutzen, den darin als Humus gebundenen Kohlenstoff zu binden sowie die damit verbundene bäuerliche Kultur und Mensch-Tier-Beziehungen als kulturelles Erbe zu bewahren.

Hintergründe Die Ernährungsgewohnheiten der urbanen wie ländlichen Bevölkerung wandeln sich. In den jungen, alternativen sowie gehobenen Zielgruppen wächst das Bedürfnis und die Nachfrage nach hochwertigen, nachhaltigen Produkten mit regionaler Identität, die auch dem Ausdruck von individuellen Lebensstilen, der sozialen Destinktion sowie der Selbst-Inszenierung dienen. Auch die Nachfrage der „urbanen Veganer“ nach regionalen Produkten kann von regionalen (Bio-) Erzeugern mit neuen Anbaukulturen wie Leguminosen erfüllt werden. Für die Zukunft erscheint wichtig, Kinder und Erwachsene wieder stärker mit der Landwirtschaft, artgerechter Tierhaltung und der Herstellung tierischer Lebensmittel in Kontakt zu bringen. Ihre sozialen und ökologischen Leistungen sowie Effekte sollten WSO professionell kommunizieren.

Erfolgsfaktor: Nachhaltiges Marketing erfordert *professionelle Nachhaltigkeitskommunikation*.

2.2.3.5 Schlussfolgerungen für die Agrarpolitik und Agrarforschung

Notwendige Veränderungen der Agrarpolitik

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen konstatierte bereits Reisch (2006: 310) eine tiefgreifende notwendige Veränderung der Agrarpolitik, hin zu einer integrierten Agrar-, Ernährungs-, Verbraucher- und Gesundheitspolitik, einer „Food-Chain-Politik“: „Kern der Veränderung ist eine Umorientierung vom Primat der agrarwirtschaftlichen Produktion hin zu einer stärker verbraucherorientierten systemischen Konzeption der Agrarwirtschaft und -wissenschaft entlang der Lebensmittelkette“ (ebd.). Dazu gehöre deren Betrachtung als „Verantwortungsgemeinschaft Wertschöpfungskette Lebensmittel“, die Betrachtung der Kunden als mündige „Konsumenten-Bürger“ sowie deren Einbeziehung als Ko-Produzenten (sog. Prosumenten, vgl. Kap. 2.1.6.6).

¹⁵² Vgl. z.B. Eat-Lancet-Studie von Willett et al. 2019; WBAE 2020, WBGU 2020

¹⁵³ Zu „Wurst ist die Zigarette der Zukunft“ vgl. z.B. Kaiser 2014

„Auch in der wissenschaftlichen Agrarpolitik findet der Umbruch durch den Ausbau einer stärker verbraucherorientierten agrar- und ernährungspolitischen Forschung und Lehre langsam seinen Niederschlag (...). In der Denkschrift „Forschung für eine naturgerechte Landwirtschaft“ wurde gefordert, den Inhalt der Forschung auf das Verhältnis Natur – Landwirtschaft – Ernährung – Mensch zu verbreitern, die Nahrungsmittelkette als System zu betrachten sowie die Themen Nachhaltigkeit und Gesundheit zu integrieren“ (Reisch 2006: 320).

Als weitere Rahmenbedingungen der Entwicklung eines Denkens und Handelns in integrierten Wertschöpfungsnetzwerken nennt Reisch (ebd. 312):

- die fortschreitende Globalisierung und Liberalisierung,
- die Notwendigkeit zur Profilierung über Qualitätsprodukte,
- die erreichte Machtkonzentration im LEH sowie auf Herstellerseite,
- die wachsende Bedeutung des Themas nachhaltige Entwicklung.

Es sind also vor allem auch Wettbewerbsthemen, die die Autorin hier als Argumente anführt. Die zunehmende Bedeutung von Klimawandel, Klimaschutz und Bio-Energie, inklusive der Trade-Offs bezüglich der Diskussion um „Tank oder Teller, Trog, Tonne oder Tagfalter“ (z.B. Hönicke/Meischner 2009) ließen sich ergänzen. Die Konsumenten und ihre sich verändernden, höheren Erwartungen können als Treiber dieser Entwicklung gesehen werden (Gooch 2005: 6).

Die Politikbereiche Lebensmittelsicherheit/Verbraucherschutz sowie Ernährung/Gesundheit erfordern laut Reisch (2006: 313) die Erhöhung von Vertrauen und Transparenz im Lebensmittel-sektor. Dabei stellt die Autorin klar, dass es bei dieser neuen Art von Politik nicht nur Win-Win-Situationen gibt, sondern auch Verlierer, „etwa die Süßwarenhersteller, die Fleischindustrie oder die (...) Fast-Food-Gastronomie“ (ebd. 319) - mit Widerständen ist folglich zu rechnen.

Transformative Wissenschaft

Das relativ neue politische Narrativ der notwendigen „großen Transformation“ aller Wirtschafts- und Lebensbereiche angesichts des drohenden Klimawandels und der allgemeinen globalen Naturzerstörung (vgl. WBGU 2011, Schneidewind 2015, 2018) führt zu einem erweiterten bzw. auf diese Transformation normativ ausgerichteten Wissenschaftsverständnis als „transformative Wissenschaft“. Schneidewind (2015) zeigt, dass eine transformative Wissenschaft keine Abkehr von wissenschaftlichen Prinzipien oder Überhöhung der Wissenschaft und damit Schwächung des Primats der Politik bedeutet, sondern viel mehr die aktive Zuwendung zu neuen Formen der Wissenschaft (hier: der Agrar- und Ernährungswissenschaft), die offenbar bisher nicht genug dazu beitragen konnte, die negativen Nebeneffekte ihrer Forschungsergebnisse zu verhindern. Zuletzt bekennen sich bereits einige Hochschulen in Deutschland zu ihrer Transformativität.¹⁵⁴

Hintergründe: Politik, Staat und Forschungsakteure haben Regionalität, Transparenz und Nachhaltigkeit als Notwendigkeiten und Zukunftstrends der Land- und Ernährungswirtschaft erkannt. Politik und Staat bieten zunehmend Anreize und Unterstützung für entsprechende Produkt- und Prozessinnovationen sowie Marketingstrategien. Die Wissenschaft kann nachhaltige Innovationsprozesse durch Evaluation und Weiterentwicklung von Methodik u. Theorien unterstützen.

¹⁵⁴ Zu Hochschulen vgl. z.B. DUK 2011, Bien/Sassen 2019; zu neuen Forschungsansätzen vgl. Kap. 7.6

2.2.4 Strategien der Regionalentwicklung

2.2.4.1 Integrierte Entwicklung ländlicher Räume

Die Politik für ländliche Räume von EU, Bund und Ländern fördert eine Vielzahl strukturpolitischer und investiver Maßnahmen für Landwirte, Kleinunternehmen und andere Akteure im ländlichen Raum. Sie ergänzt die Regional- und Strukturpolitiken des Städtebaus, der Verkehrspolitik und der klassischen Wirtschaftsförderung (für KMU und Gründer). Die Regelförderung der Programme von EU, Bund und Ländern wird ergänzt durch spezifische und innovative Modellvorhaben, die temporär begrenzt soziale, ökologische oder kulturpolitische Ziele verfolgen.

Das wichtigste Instrument zur Regionalentwicklung ländlicher Räume der Europäischen Union ist das LEADER-Programm (s. Folgekapitel). Auf nationaler und Landesebene finden sich entsprechende Maßnahmen zur Regionalförderung, aber auch zur klassischen Förderung der Agrarstruktur in der „Gemeinschaftsaufgabe Agrarstruktur und Küstenschutz“ (GAK). Diese umfasst als Schwerpunkte: die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Land- und Forstwirtschaft, die Verbesserung der Umwelt und Landschaft, die Erhöhung der Lebensqualität in ländlichen Räumen sowie die Diversifizierung der ländlichen Wirtschaft (BMEL 2020a,b).

Typische Instrumente dabei sind die Förderung von Junglandwirten und Qualifizierungsmaßnahmen, Investitionen in die Verarbeitung und Vermarktung (Marktstrukturförderung), Flurneueordnung und Dorferneuerung, Direkt- und Regionalvermarktung, die Förderung des ländlichen Tourismus, von Agrarumweltmaßnahmen (Extensivierung), des ökologischen Landbaus sowie der erneuerbaren Energien. Weiterhin finden sich Maßnahmen gegen den demografischen Wandel wie Dorf- und Regionalentwicklungskonzepte, die Förderung von Nahversorgungszentren und Dorfläden, Informationskampagnen sowie die Förderung privater Investitionen (ebd.).

2019 legte die Bundesregierung ein neues Konzept zur integrierten Regionalpolitik als Ergebnis einer interministeriellen Kommission für „Gleichwertige Lebensverhältnisse“ vor, die man als Raumplanungsgrundsatz zwischenzeitlich vernachlässigt hatte (Kap. 2.2.3.2). Weitere Fördermittel sollen bereits dargestellte Missstände (Kap. 2.2.3.3) verbessern helfen. Im GAK-Förderbereich 1 „Integrierte Ländliche Entwicklung“ wurde ein Sonderrahmenplan über 200 Mio. € bereit gestellt, der im Zuge der „Corona-Hilfen“ noch einmal aufgestockt wurde (BMEL 2020a,b).

Hintergründe: Mit Förderung der Direktvermarktung, des ländlichen Tourismus, der nationalen Naturlandschaften, des Vertragsnaturschutzes, der Extensivierung, des Ökolandbaus, von Dorfläden, Vermarktungsprojekten sowie von regionalen und nachhaltigen Innovationen unterstützen EU, Bund und Länder die Bedingungen für regionale und nachhaltige Marketingstrategien. Regionalen Wertschöpfungsnetzwerken und -Organisationen stehen damit flächendeckend geeignete Förderinstrumente zur Verfügung. Im Gegensatz zu den Anfangsjahren der Regionalvermarktung in den 1990er Jahren werden diese heute auch meist von der Landespolitik und den Ministerien unterstützt. Regionalvermarktung ist zu einer Mainstream-Strategie geworden.

Erfolgsfaktoren: Aufgabe von (jungen) WSO ist die Organisation ihrer *politischen Unterstützung* und die Beantragung von Fördermitteln aus einem der gegebenen *Regional-Förderprogramme*. Die Qualität der Förderprogramme kann jedoch sehr unterschiedlich sein (s. folgende Kapitel).

2.2.4.2 LEADER

Einige Programme der EU, des Bundes und der Bundesländer zur ländlichen Regionalentwicklung seien hier als grundlegende Bedingungen sowie für spätere Bezüge einführend dargestellt:

Das LEADER-Programm ist seit Anfang der 1990er Jahre das zentrale Instrument der integrierten Regionalentwicklung innerhalb der EU-Regionalpolitik für ländliche Räume.¹⁵⁵ Seine Ursprünge liegen in der „Eigenständigen Regionalentwicklung“, die seit den 1970er Jahren in Österreich unter dem Bundeskanzler Josef Kreisky in Form von ersten Regionalprojekten und Regionalprogrammen entwickelt wurde. Einen maßgeblichen Anteil daran hatte die „Österreichische Arbeitsgemeinschaft für eigenständige Regionalentwicklung“ (ÖAR), aus der später die ÖAR Regionalberatung GmbH hervorging (vgl. Waldert 1992, Mose 1993, Kullmann 1996: 6 ff.).

In den 1980er Jahren wurde die eigenständige Regionalentwicklung in Deutschland adaptiert (vgl. Herrenknecht 1988, Kleine-Limberg/Trescher 1989; Ermann 2005: 20 ff.), bevor sie Anfang der 1990er Jahre im Zuge der damaligen EU-Agrarreform als LEADER-Programm etabliert, als LEADER Plus fortgesetzt und in den folgenden EU-Phasen „gemainstreamt“ wurde. Auch in der Regionalpolitik der EU-Phase 2020 bis 2027 wird LEADER als Förderinstrument fortgeführt.

LEADER ist das Instrument einer partizipativen integrierten Regionalentwicklung, d.h. einer Abkehr von einer sektoralen Politik, hin zu einem sektorübergreifenden, partizipativen Ansatz. Zugrunde liegt dem LEADER-Ansatz das Prinzip der regionalen Governance (vgl. Kapitel 3.1.2). Bestandteile der Umsetzung des jeweiligen Landes-LEADER-Programms sind die Abgrenzung regionaler Entwicklungskulissen (Landkreise oder kreisübergreifend) sowie die Bildung einer ländlichen Aktionsgruppe (LAG), die aus Vertretern der Kommunalpolitik, der Wirtschafts-, Sozial- und Umweltverbände sowie weiterer Interessengruppen besteht. Diese entwickeln ein regionales Entwicklungskonzept (REK), das durch ein Regionalmanagement umgesetzt wird.

Sind diese Voraussetzungen geschaffen, ist es Aufgabe des Regionalmanagements die Ziele und Maßnahmen des REK umzusetzen und die Fördermöglichkeiten den Kommunen, Verbänden und privaten Antragstellern bekannt zu machen sowie diese zur Antragstellung zu beraten. Je nach Höhe der Fördersätze und vorhandenen Eigenmitteln werden von diesen Projekte realisiert, von Konzepten über bauliche Maßnahmen bis zu privatwirtschaftlichen Investitionen.¹⁵⁶

Die Mittelknappheit einiger Länder und Kommunen sowie geringe Fördersätze und -Volumina für Private haben sich zum Teil als Hemmnisse erwiesen. Dennoch hat die letzte Förderperiode (2014 bis 2020) einen Höchststand an LEADER-Regionen und geförderten Projekten gezeigt. Mit dem „Regionalbudget“ konnten viele Initiativen unkompliziert mit 5.000 € gefördert werden.

Hintergründe: Das LEADER-Programm sowie verwandte nationale und Länder-Programme stellen wichtige Finanzierungsinstrumente für regionale Vermarktungsprojekte dar. Darüber hinaus bieten EU, Bund, Länder und Kommunen eine Vielzahl von Fördermöglichkeiten, die es durch Projekt-Anträge sowie durch die Unterstützung von Seiten des Staates zu gewinnen gilt.

¹⁵⁵ Frz.: Liaisons entre actions de développement de l'économie rurale (vg. <https://eler-redaktion.ble.de/leader/leader-netzwerk/leader-in-europa/>; Zugriff 03.10.2020)

¹⁵⁶ Zu Grundlagen des Regionalmanagements vgl. z.B. Bühler/Weber 2003, Heintel 2005, Friedel 2009. Für eine Kulisse von nur mehreren Gemeinden wurde das Konzept als „Integriertes Lokales Entwicklungskonzept“ (ILEK) in die GA Agrarstruktur & Küstenschutz (GAK) aufgenommen (BMVEL 2005).

2.2.4.3 Großschutzgebiete

Unter Großschutzgebieten versteht man Nationalparke und UNESCO-Biosphärenreservate. Gemeinsam mit den Naturparks bilden diese in Deutschland die nationalen Naturlandschaften (NNL). Nationalparke (NP) haben einen großflächigen Naturschutz auf nicht (mehr) vom Menschen genutzt und rezenten Wildnisflächen zur Aufgabe. Dazu fördern sie auch die Naturbildung und den „sanften Tourismus“ in ihren Regionen, der jedoch beim gleichzeitigen Besuch vieler Besucher von deren schönsten Orten z.T. Phänomene des Massen-Tourismus aufweist. Einen Anspruch auf eine integrierte nachhaltige Regionalentwicklung haben NPe nur zum Teil.

Biosphärenreservate sind Modellregionen für eine nachhaltige Entwicklung von Mensch und Natur, die als Umsetzungskulissen des UNESCO-Programms „Der Mensch und die Biosphäre“ (Man and Biosphere, sog. MaB-Programm) dienen, das bereits 1979 aufgelegt wurde. Aufgeteilt in eine Schutz-, Pflege- (Puffer-) und Entwicklungszone sollen sie heute Strategien des Naturschutzes, der neben der Umweltbeobachtung zunächst im Fokus des MAB-Programms stand, mit der Erprobung neuer Wirtschafts- und Lebensweisen als Modellregionen verbinden. Damit stellt die MAB-Konzeption eine Blaupause für eine nachhaltige Regionalentwicklung dar (vgl. z.B. AGR 1995, MAB-NK 2004; UNESCO 2005, 2008, 2010, 2011; DUK 2011).

Der Autor hat die Bedingungen und Strategien der Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten über Jahre erforscht (s. Kullmann 2003a,b,c; 2007a,b; 2011, 2014, 2016; vgl. Merlin 2017: 286 ff.). Einige der im Folgenden zusammengetragenen „Erfolgsfaktoren nachhaltiger regionaler WSO“ wurden bereits in diesen Studien identifiziert, wiederholt überprüft und in ein Set aufgenommen, das hier vertieft und weiterentwickelt werden soll (Kap. 4.6, Kap. 6.2).

Biosphärenreservate werden von der Kommunalpolitik aufgrund ihrer bleibenden Existenz und, weil von der Landespolitik mit regelmäßiger Förderung bedacht, mittlerweile als Regionalentwicklungskulissen sehr geschätzt. So wurden bestehende Kulissen in den letzten Jahren ausgedehnt, wie im BR Bayerische Rhön. In Baden-Württemberg entstanden in den letzten zehn Jahren zwei neue Biosphärenreservate (Schwäbische Alb und Schwarzwald). In Brandenburg und Sachsen leiden die Biosphärenreservate allerdings seit Jahren unter finanzieller und personeller, mittlerweile existentieller Auszehrung durch die Landespolitik. Dort ist die nach dem Nationalpark-Programm 1990¹⁵⁷ etablierte gute staatliche Governance teilweise völlig erodiert. Trotz Defiziten in der Erfüllung erfreuen sich Biosphärenreservate jedoch weltweit eines guten Rufs und des Zuspruchs als neue Modellregionen für Naturschutz und nachhaltige Entwicklung.

Zwei der hier untersuchten Fallstudien-Projekte (Kap. 5) finden sich in oder am Rand eines Großschutzgebiets. Das dritte Projekt liegt in einer Regionalkulisse, deren Förderprogramm als Alternative, jedoch konzeptionell analog zu den UNESCO-Biosphärenreservaten entwickelt wurde. Positive Kennzeichen dieser Großschutzgebiete sind ihre explizite Ausrichtung auf Naturschutz und eine nachhaltige Entwicklung der Wirtschafts- und Lebensweise, ihre integrierte Konzeption, die klare Gebietskulisse sowie eine langfristige Umsetzungsstrategie. Ihre Nachteile sind ihre politischen, finanziellen, personellen sowie bürokratischen Restriktionen, von denen sie befreit werden müssten, um ihren Auftrag als Modellregionen besser zu erfüllen. Des Weiteren sollten auch National- und Naturparke nachhaltige Entwicklungsstrategien verfolgen.

¹⁵⁷ Vgl. z.B. Rösler 2001, Frohn 2016, Reichhoff 2017.

Hintergründe: Großschutzgebiete können sehr geeignete Instrumente der nachhaltigen Regionalentwicklung sowie sehr geeignete Gebietskulissen für die Regionalvermarktung darstellen. Für deren Erfolg kommt es jedoch auf die Qualität der staatlichen und regionalen Governance an. Eine *nachhaltige Programmatik, gutes Regionalmanagement, ausreichende Finanzausstattung* und *personelle Kontinuität bei qualifizierter Führung* sind Erfolgsfaktoren als zu nennen.¹⁵⁸

2.2.4.4 PLENUM-Programm

Das PLENUM-Programm, ein baden-württembergisches Landesprogramm zur Förderung des großflächigen Naturschutzes durch eine naturschutzorientierte Regionalentwicklung, ist ein anderes Beispiel für eine integrierte Konzeption für eine nachhaltige Regionalentwicklung. Das PLENUM-Programm ist ähnlich strukturiert wie LEADER, jedoch speziell auf die Ziele und Belange eines großflächigen Naturschutzes zugeschnitten. Federführend ist Ministerium für den ländlichen Raum und Verbraucherschutz in Baden-Württemberg. In sechs PLENUM-Regionen wurden Regionalmanagement-Teams eingesetzt, die auf der Basis regionaler Handlungsprogramme Projekte initiieren und fördern. Die Landesanstalt für Umwelt (LUBW) vernetzt die Teams und führt das Controlling der Projekte durch.¹⁵⁹

Das Programm weist eine fast 20-jährige kontinuierliche Laufzeit auf, die von hoher inhaltlicher sowie personeller Kontinuität der verantwortlichen Personen in Ministerium und LUBW gekennzeichnet ist. Die Umsetzung von Projekten erfolgt, so zeigten die Ergebnisse mehrerer Phasen der Programmevaluation, in einer bemerkenswert unterstützenden, partnerschaftlichen Weise. Die Zugänglichkeit zu Fördermitteln für Projekte wird von einem Regionalmanagement-Team in jeder ausgewiesenen PLENUM-Region beraten und gemanaget, die Umsetzung begleitet. Dies bewahrt Projektnehmer vor dem stets ansteigenden Aufwand für Anträge an Förderprogramme.

Durch partizipative Evaluationen, Erprobung neuer Instrumente sowie systemisches Coaching der RegionalmanagerInnen zeichnet sich dieses Programm durch eine hohe Umsetzungsqualität aus. Dazu wurde immer wieder die Expertise und theoretische Reflexivität von WissenschaftlerInnen, BeraterInnen und Coaches genutzt. Einen Erfolgsfaktor stellen nach Aussage des langjährigen LUBW-Programm-Managers (Höll 2019, mündlich) die Flexibilität und die Gestaltungsspielräume bezüglich der Fördergegenstände dar: das PLENUM-Programm sei so „alleinstehend“ und relativ unabhängig konzipiert, dass - anders als bei EU-kofinanzierten Programmen wie LEADER - alle möglichen Förderbedarfe der Akteure in seinen Kulissen bedient werden konnte, ohne durch zu hohen Anspruch an die EU-Konformität begrenzt zu sein.¹⁶⁰

Erfolgsfaktoren: Die Stärken von PLENUM bestehen in hoher *politischer Unterstützung*, einem *eigenständigen Förderprogramm* mit *integrierter Konzeption* und *langfristiger Strategie*, *personeller Kontinuität im Management*, *partnerschaftlicher Umsetzung*, der *Kooperation relevanter Institutionen*, in *einfacher Zugänglichkeit* von Beratung und Förderung sowie einer *systematischen Prozess-Reflektion* auf administrativer Ebene sowie vor Ort (inkl. Coaching der Manager).

¹⁵⁸ Kullmann 2003a,b,c; 2007, 2014; Kullmann/Jedicke 2017, Kullmann et al. 2017.

¹⁵⁹ Vgl. vgl. Kullmann/Gehrlein 2005, LUBW 2007, LUBW 2021.

¹⁶⁰ Zur PLENUM-Evaluierung vgl. Kullmann 2005, Kullmann/Gehrlein 2005, Kullmann/Gehrlein/Höll 2007.

2.2.4.5 Öko-Modellregionen

Ökolandbau-Modellregionen sind von einigen Bundesländern ausgerufenen Gebietskulissen, in denen der Ökologische Landbau und die ökologische Ernährungswirtschaft besonders gefördert werden sollen. Als Formulierung hat sich die Kurzformel „Öko-Modellregionen“ (ÖMR) etabliert.

Den Anfang machte Bayern, das in 2014 und 2015 je sechs Öko-Modellregionen ausschrieb und in die Förderung nahm. Im Wahlkampf 2018 wurden weitere sechs Modellregionen ausgeschrieben. Im Kern erfolgt die Finanzierung von 75% einer Personalstelle, die in der Regel bei den Landwirtschaftsämtern der Kreisverwaltungen angesiedelt sind. Die übrigen 25% Personalkosten sowie die Büro- und Fahrzeugkosten übernimmt der Landkreis. Gefördert werden vor allem Treffen, Workshops und Tagungen sowie Kommunikationsmittel und -Maßnahmen.

In Bayern können diese Regionen auf die allgemeine Agrar-Förderung, wie z.B. zur Umstellung auf ökologischen Landbau und dessen Beibehaltung sowie für Vertragsnaturschutz, für Investitionsförderung (Stallbau u.ä.) oder die Verarbeitungs- und Vermarktungsförderung zugreifen. Alle Förder-Maßnahmen für den Ökolandbau sind gebündelt im BioRegio-Programm Bayern, mit dem erklärten Ziel, den Anteil des Ökolandbaus gegenüber 2012 bis 2020 zu verdoppeln.¹⁶¹

Seit 2016 wurden auch in Hessen zunächst 3, seit dem Wahlkampf 2018 zuletzt 12 Öko-Modellregionen ausgeschrieben und ausgewählt. Die Förderung umfasst 80% jeweils einer Personalstelle, der Sach- und Arbeitskosten sowie für Kommunikation und Vernetzung, die sog. Aktivierung der regionalen Akteure. Die freien Mittel umfassen ein Budget von je 20.000 € p.a. Auch das Land Baden-Württemberg hat in 2018 die ersten vier Bio-Musterregionen ausgewählt und weitere Musterregionen ausgewiesen. Die Förderkonditionen und Budgets sind ähnlich.¹⁶² In Hessen sollen 25% Ökolandbau, in Bayern 30% Öko-Landbau bis 2025 erreicht werden.

Aus Sicht der Regionalentwicklung und Regionalvermarktung sind ÖMR zu begrüßen, jedoch waren diese als staatliche Programme bis zuletzt kritisch zu betrachten: wozu Akteure vernetzen, wenn man keine freien Mittel hat, um Projekte anzuschieben? Den ÖMR stehen in allen drei Bundesländern keine gesonderten Fördermittel zur Verfügung; diese müssen aus bestehenden Programmen organisiert werden.¹⁶³ In allen drei Ländern werden übergreifende Veranstaltungen zu Austausch und Weiterbildung organisiert, doch schienen diese Maßnahmen bis zuletzt nicht so umfangreich und hochwertig wie in den vorgenannten Programmen (Kap. 2.2.4).

Zuletzt ließ sich in Hessen beobachten, dass sich die Öko-Modellregionen als System(e) etablieren, sich organisieren, Fördermittel für ihre Kunden und für eigene Projekte erreichen sowie Koalitionen eingehen. Sie sind fruchtbar für Ihre „KundInnen“, was ihr System-Zweck ist, zeigen selbst „(aus-)schliessendes Sozialkapital“ gegenüber neuen Wettbewerbern. Für die Zukunft war zuletzt mit einer anhaltenden Etablierung der Ökolandbau-Modellregionen zu rechnen. Es erscheint dem Autor als interessante Forschungsfrage, inwieweit die ÖMR die hier entwickelten Erfolgsfaktoren von der staatlichen Ebene bis zur regionalen Wertschöpfungsebene erfüllen.

¹⁶¹ Niemeyer (2018): Öko-Modellregionen in Bayern. Mündliche Mitteilung (15.10.2018).

¹⁶² Wagner (2018): Bio-Musterregionen in Baden-Württemberg. Mündliche Mitteilung (15.10.2018).

¹⁶³ Müller (2018): Öko-Modellregion Fulda. Mündliche Mitteilung (26.06.2018). In Hessen hatte der Autor im Laufe von 2020/21 Kontakte zu dieser sowie zu drei weiteren Ökomodellregionen-ManagerInnen.

2.2.5 Regionale Resilienz

Resilienz - Begriff und Verständnis

Die Ziele der Regionalpolitik und regionaler Förderprogramme, von etablierten ruralen Akteuren wie dem Bauernverband oder von Regionalinitiativen sind vordergründig gleich, wenn auch die konkreten Ziele und Wege unterschiedlich sind: Der Erhalt der ländlichen Räume als wirtschaftlich und sozial lebensfähige sowie ökologisch und landschaftlich lebenswerte Regionen. Es gilt die Zukunftsfähigkeit und dazu auch Anpassungsfähigkeit ländlicher Räume zu erhalten. Die Anpassungsfähigkeit und Widerstandskraft gegen Krisen nennt die Wissenschaft Resilienz.

„Resilienz ist ein Begriff aus der Kybernetik. (Er beschreibt)(...) die Toleranz eines Systems gegenüber Störungen. Das betreffende System ist in der Lage, nach einer Störung wieder in seinen ursprünglichen Zustand „zurückzuschnellen“. (...) Resilienz ist daher auch eng mit dem Konzept der Selbstregulation verbunden. Der Zustand, in den das System zurückspringt (solange es die Störung nicht über die Grenzschwelle eines „Attraktionsfelds“ hinausbugsiert), wird als sein Gleichgewichtszustand, „Attraktorzustand“ oder „Regime“ bezeichnet.“ (Lukesch et al. 2010: 12). Sind die Veränderungskräfte zu stark und ist es dem System unmöglich, in seinen ursprünglichen Zustand zurückzukehren, kann die Anpassung auf dreierlei Weise erfolgen: es kann sich weiterentwickeln, kann in ein alternatives Regime wechseln oder zerfällt (ebd.: 15 ff.)

Die Autoren unterscheiden schockresistente und nicht schock-resistente, resiliente sowie nicht resiliente Regionen (ebd.). In der Entwicklungspsychologie wird Resilienz als die Fähigkeit bezeichnet, nach traumatischen Erlebnissen zu einem psychisch stabilen Zustand zurückzukehren. Resilienz wird hier mit psychischer Widerstandskraft gleichgesetzt (vgl. Cyrulnik 2013, Ungar et al. 2013, Reivich/Shatté 2007). Weter-Enderlin/Hildenbrand (2008, vgl. Reivich/Satté) führen Resilienz auf das Zusammenspiel von sieben besonderen Eigenschaften und Grundhaltungen zurück: Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung, Verlassen der Opferrolle, Verantwortung übernehmen, Netzwerkorientierung und Zukunftsplanung (Lukesch et al. 2010: 13).

Lukesch et al. (ebd.: 14) stellen klar, dass Resilienz nicht durch ein Verharren in einem Wohlfühlzustand besteht, daher sei auch der Begriff „Gleichgewichtszustand“ irreführend. Sie beschreiben mit Resilienz vielmehr die permantene Hab-Acht-Stellung am Rande zur nächsten möglichen oder drohenden, auf jeden Fall unausweichlichen Veränderung: „Resilienz will unaufhörlich auf die Probe gestellt sein, damit sie unter rasch wandelnden Umweltbedingungen aufrecht bleibt“ (ebd.). Dies sollte einhergehen mit einer relativ ruhigen Phase für das System.

Der Begriff der Homöostase (Fließgleichgewicht) beschreibt eine solche Phase gleicher Bedingungen, die dem System eine hohe Routine, Effizienz, Reproduktion sowie Muße für die Liebe, für Kunst, Kultur, Kreativität, Weiterentwicklung und die Erprobung von Neuem ermöglichen. Eine nicht zu rigide innere Verbundenheit ebenso wie schöpferisches Potential sollten erhalten bleiben (ebd.: 18). Resilienz folgt den Prinzipien Reduction (von Risiken), Readiness (zur Reaktion), Response (passende Antwort), Recovery (Erholung) und Renewal (Erneuerung)(ebd.: 32). Deshalb gehören stets auch die Aufmerksamkeit für Veränderungen, die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und Verteidigungsbereitschaft sowie der Erwerb neuer Fähigkeiten (Innovation) zur Resilienz eines Systems.

Prinzipien der Resilienz

Lukesch et al. (2010: 42) haben ein Steuerungsmodell für regionale Resilienz entwickelt. Als „Gestaltungsprinzipien“ der Resilienz von Regionen beschreiben die Autoren (ebd.: 50 ff.):

- **Diversität:** Strukturelle und funktionelle Vielfalt in Gesellschaft und Wirtschaft; maximiert die Chancen auf Anpassung an sich wandelnde Umwelten;
- **Redundanz:** Mehrfache Gleichartigkeit von Strukturen und Kompetenzen in verschiedenen Bereichen; erhöht die Fähigkeit zur Kompensation bei Ausfällen;
- **Modularität:** Korrespondierende subsidiäre Ebenen - mit jeweils der Fähigkeit zu normativer, strategischer und operativer Steuerung - in Kooperation;
- **Feedback:** dichte Kommunikationsnetzwerke, die rasche, relevante und klare Kommunikation ermöglichen, für Krisen-Warnungen und Chancen-Hinweise;
- **Effizienz:** Erstellung von Produkten u. Leistungen mit geringst möglichem Ressourceneinsatz, nach Regeln u. Vereinbarungen, ohne negative ext. Effekte.

Diese Gestaltungsprinzipien lassen sich den hier (im Folgenden) entwickelten konstituierenden Kriterien nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen zuordnen (vgl. Kap. 6.3.2.2).

- **Regionalität:** steht für das Prinzip Ausgleich (in und zwischen Regionen),
- **Nachhaltigkeit:** steht für ökol. & soziale Nachhaltigkeit (im Lebensmittel-Marketing)
- **Wertschöpfung:** steht für ökonomische Nachhaltigkeit und Prinzipien wie Effizienz,
- **Organisation:** steht für Steuerung und ihre Instrumente (wie Strategie & Lernen).

Diese Prinzipien, insbesondere auch die o.g. Gestaltungsprinzipien können dazu dienen, eine WSO und deren Region auf deren Erfüllung und damit auf Resilienz hin zu prüfen (Kap. 7.5.2).

Regionalwissenschaftliche Perzeption

In den Regionalwissenschaften wird zum Einen zur Resilienz gegenüber realen Bedrohungen wie Hitzesommern und Hochwassern geforscht (z.B. REGKLAM-Konsortium 2013, Schanze et al. 2015). Diese beiden Gefahren bedrohen bereits auch die (großen US-) Städte, woraus die aktuelle geographische Resilienzforschung wohl maßgebliche Impulse erhielt.¹⁶⁴ In anderen Kreisen wird der konstruktivistische Charakter von Krisen und Resilienz, d.h. deren kollektiv konstruierte Sicht und Bewertung betont (z.B. Christmann/Ibert 2016).¹⁶⁵ Heimann (2019) belegt dies für Sichtweisen „regionaler Kulturen“ - als welche auch die „moderne“ „westliche“ Mainstream-Kultur zu sehen ist - auf Klimawandel und Klimaschutzstrategien.¹⁶⁶ Dies entspricht der prägenden Wirkung regionaler Bedingungen als „Basso continuo“ (Kap. 4.8.2.2, 5.4.2, 5.4.3). Diese Trägheit der (regionalen) Systeme hemmt die „große Transformation“ (s. Kap. 7.8).

¹⁶⁴ „Für Städte und Stadtregionen hat sich seit circa zehn Jahren, mit (...) Werken wie „The Resilient City – How Modern Cities Recover from Disaster“ (Vale & Campanella 2005) und „Resilient Cities – Responding to Peak Oil and Climate Change“ (Newman et al. 2009) ein internationaler wissenschaftlicher Diskurs etabliert“ (Kilper/Christmann 2018; vgl. zB. Christmann et al. 2018, Schmitt et al. 2018, BBSR 2018). Es besteht inhaltliche Verwandtschaft zum unternehmerischen und politischen Issue- und Krisen-Management sowie zum technisch-organisatorischen Katastrophenschutz und -Management (ohne Quellen).

¹⁶⁵ Wie schon von Regionen und Regionalprodukten als „Aktanten“, vgl. Ermann 2005, Kap. 2.1.2.3.

¹⁶⁶ Daher folgt auch die in Kap. 7.5.2 für reg. WSO vorgeschlagene Vorgehensweise zur Erhöhung der regionalen Resilienz einem aktorsbezogenen Zugang, wie der dazu entwickelte Leitfaden in Kap. 10.3.

2.3 Kleine und mittlere Unternehmen der Ernährungswirtschaft

2.3.1 Definition und Bedeutung von KMU

Laut Definition der Europäischen Kommission zählen Unternehmen zwischen einem und 250 Mitarbeitern sowie mit einem Jahresumsatz von unter 2 Mio. € bis zu 50 Mio. € zu den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Bis zu 10 Mitarbeitern und 2 Mio. € Jahresumsatz zählen sie zu den Kleinstunternehmen, bis zu 50 Mitarbeitern und bis zu 10 Mio. € Umsatz zu den kleinen, bis zu 250 Mitarbeitern und 50 Mio. € Umsatz zu den mittleren Unternehmen. Die EU hat eine Bilanzsumme bis zu 43 Mio. € p.a. als weiteres Abgrenzungskriterium definiert.¹⁶⁷

Kleinstunternehmen sowie kleine und mittlere Unternehmen spielen in der europäischen Wirtschaft eine zentrale Rolle. Sie bilden eine wichtige Quelle für unternehmerische Fähigkeiten, Innovation und Beschäftigung. In den 28 Mitgliedstaaten der Europäischen Union machten 2018 KMU 99,8 % (D: 99,5%) des Unternehmensbestands aus, beschäftigten 66,6% (D: 63,7%) der Arbeitnehmer und erzeugen 56,4% (D: 54,4%) der Bruttowertschöpfung (IfM 2021).

Damit kommt den kleineren und mittleren Unternehmen für die Produktions-, Beschäftigungs-, Finanz- und Sozialwirtschaft eine hohe Bedeutung zu. Die übrigen Anteile entfallen auf Großunternehmen und den Staat (zur Bedeutung der KMU für die Volkswirtschaft s. Bass 2006).

2019 bildeten die KMU in Deutschland 80,6% aller Auszubildenden aus (ebd.), wobei jedoch eine Tendenz zur Ausbildung in den größeren Betrieben zu beobachten ist. Kleinere Handwerksbetriebe, insbesondere des Ernährungshandwerks (Bäcker, Metzger u.a.) und der Gastronomie haben zunehmend Probleme, noch qualifizierte Auszubildende zu finden (s. Kap. 2.3.3).

2.3.2 Ziele und Management von KMU

2.3.2.1 Allgemeine Ziele von Unternehmen

Als grundsätzliches Ziel jedes Unternehmens (jeder Organisation, jedes Systems) kann das Streben nach dauerhaftem Bestehen (Überleben), ggf. bis zu seiner Sinn- und Zweckerfüllung, vorausgesetzt werden. Jedes System ist Veränderungen und einem Lebenszyklus unterworfen.

Sinn und Zweck von Unternehmen ist die Erwirtschaftung von Kapitalerträgen, um die Investitionen ihrer Gründer, Betreiber und Kapitalgeber zu amortisieren. Unternehmen oder Anteile an diesen werden solange im Besitz und am Markt gehalten, wie dieser Zweck erfüllt wird.

Damit kann auch die Verfolgung gesellschaftspolitischer Ziele (soziale oder ökologische Nachhaltigkeit) verbunden sein, die jedoch bei Unternehmen den wirtschaftlichen Erfolg als unabdingbare Basis voraussetzt, daher der Primat der Wirtschaftlichkeit im System „Unternehmen“.

Im Falle von KMU der Ernährungswirtschaft, die häufig Familienbetriebe oder auch Genossenschaften sind, kommt den Unternehmen eine Bedeutung als Lebensgrundlage für ihre Inhaber und Mitarbeiter zu, in Familienunternehmen häufig das Ziel einer Übergabe an die folgende Generation. Darüber hinaus können Unternehmen für ihre Inhaber, Mitarbeiter und Kunden eine Vielzahl weiterer, ggf. marketingrelevanter Motive, Werte und Ziele bedeuten bzw. formulieren.

¹⁶⁷ Europäische Kommission 2006

Rentabilität und Fortbestand

Die vordergründigen Ziele jedes Unternehmens sind hohe Umsätze und daraus resultierende Gewinne. In diesem Fall liegt ein erfolgreiches Geschäftsmodell vor (Definition s. Folgekapitel). Die Geldgeber - dies sind bei klassischen Lebensmittel-KMU häufig auch maßgeblich die Inhaber und Geschäftsführer - sind an einer guten Verzinsung des investierten Kapital interessiert (Return on Investment). Das höchste Ziel eines Unternehmens als System ist, seinen Fortbestand zu sichern. Umsätze, Gewinne und Rentabilität dienen vor allem diesem Ziel (s.o.).

Ist es den beteiligten KMU einer regionalen Wertschöpfungsorganisation nicht möglich, selbst ihre wirtschaftliche Lebensfähigkeit zu erhalten, fallen sie bald für die WSO und die Region aus. Meist sind regionale und nachhaltige Marketingstrategien nicht dazu geeignet, schlecht geführte Unternehmen vor dem Untergang zu bewahren bzw. zu ungeahnter Blüte zu bringen. Erkennen jedoch fähige Betriebsleiter das Potential dieser Strategie/n, kann sie dies zu großem Erfolg der KMU und Synergie mit der WSO führen. Ohne die Rentabilität dieser Strategie und des Investments in die Kooperation wird sich ein KMU nicht sehr lange an einer WSO beteiligen (können).

Erfolgsfaktoren: Beiträge zu unternehmerischer *Rentabilität & Fortbestand* des Unternehmens

Kundenzufriedenheit

Die Basis und ein Kernindikator für unternehmerischen Erfolg ist die Zufriedenheit der Kunden, sowohl im Markt (Business to Business, B2B) als auch die der EndkundInnen (Business to Consumer, B2C). Dies gilt in jeder Branche, im Direktvertrieb wie über den Handel, on- und offline. Bei der Messung der (End-) Kundenzufriedenheit handelt es sich um einen Abgleich der vermeintlichen oder abgefragten Kundenerwartungen mit dem Grad ihrer Erfüllung (vgl. Scharnbacher/Kiefer 1998). Die regelmäßige Erhebung der Zufriedenheit kann KMU (wie WSO) ein wertvolle Rückmeldung zur Produkt-Qualität, Prozess-Performance und Marketing-Strategie geben. Häufige Reklamationen sowie negatives Feedback zeigen deutlich einen Handlungsbedarf auf.

Erfolgsfaktor: *Zufriedene Kunden* sowohl im Markt & Handel als auch unter den EndkundInnen

Erfolgsfaktoren von KMU

Bei der Betrachtung von Erfolgsfaktoren für klein- und mittelständische Unternehmen gilt es zunächst die Ebenen des normativen, des strategischen sowie des operativen Managements zu unterscheiden. Der normativen Ebene können die Unternehmensphilosophie und die Unternehmensziele zugeordnet werden. Diese werden von den Inhabern bzw. Managern bestimmt und sollten von diesen konsequent verfolgt sowie vorgelebt werden (vgl. Hensche/Schleyer 2005)

In kleineren KMU der Ernährungswirtschaft erfolgt dies häufig nur implizit, da für elaborierte Leitbilder und Zielformulierungen meist Zeit und Geld, häufig auch die Qualifikationen fehlen. In größeren Unternehmen mit qualifiziertem Führungspersonal sollte dies als „Best Practice“ jedoch erwartet werden. Dies gilt auch für Regionalinitiativen, wo dies ebenfalls vor allem den Führungspersönlichkeiten, den hier sog. Schlüsselpersonen zufällt. (ebd.)

Aus Marketingsicht kann jedes Handeln eines Unternehmens, auch das einer regionalen WSO, als Teil des Marketings gesehen werden, da es stets Einfluss auf die Wahrnehmung durch die Kunden, die Mitarbeiter und Stakeholder (dt.: Erwartungsgruppen) und somit Einfluss auf den

Erfolg hat. MitarbeiterInnen sowie Marktpartner sind als wichtige Personengruppen zu berücksichtigen und zu involvieren. Eine hohe Mitarbeitermotivation ist nach allen Studien ein zentraler Erfolgsfaktor, für jedes Unternehmen (ebd., auf der Grundlage von Bullinger 1996; Fritz 1997).

Auf Basis der Zielformulierung erfolgt die Strategieplanung, die bezüglich des Marketings möglichst über eine Marketingkonzeption erfolgt, die den Einsatz der Marketinginstrumente festlegt. Diese gliedern sich in die Produkt-, Preis- Kommunikations- und Distributionspolitik (ebd. 12 ff.; vgl. auch z.B. Hamm 1991, Becker 2002). Diese Instrumente und ihre Bedeutung für das regionale Lebensmittelmarketing wurden von verschiedenen Autoren intensiv aufgearbeitet (z.B. Hausladen 2001; vgl. Kap. 2.1.2.2) und gingen in die hier formulierten Erfolgsfaktoren ein.

Rauch (2000) widmete seine Dissertation der Analyse von Erfolgsfaktoren von KMU, d.h. genauer gesagt des Erfolgs von KMU-Besitzern. Er entwickelte dazu ein Grundmodell (Abbildung 3).

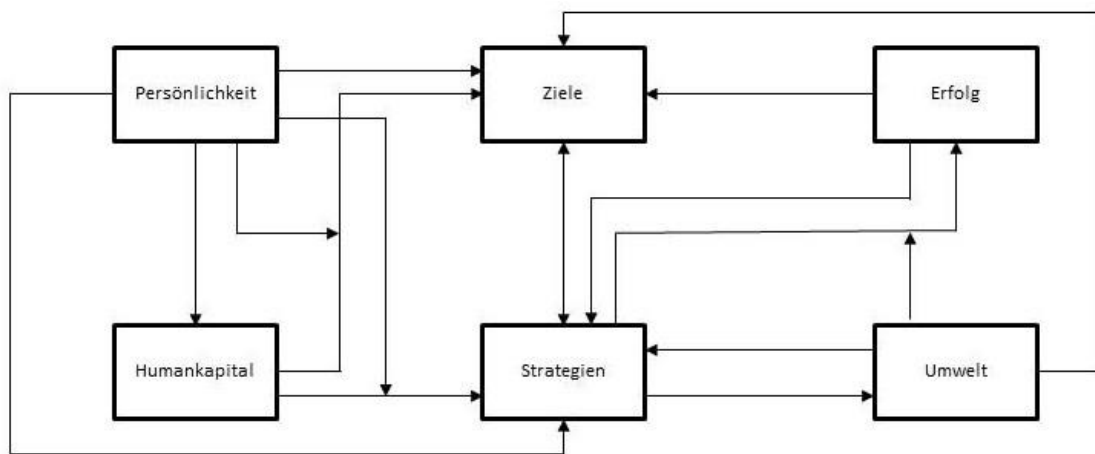


Abbildung 3: Modell des Erfolges von KMU-Besitzern (in Anlehnung an Rauch 2000: 9)

In statistischen Analysen, d.h. in Meta-Analysen früherer Arbeiten verschiedener Autoren aus dem Feld der Unternehmer/tum-Forschung, wies er die Bedeutung der in seinem Modell genannten (Meta-) Erfolgsfaktoren nach. Nach Rauch (2000: 8 ff.; 98 ff) wird der Erfolg der Besitzer von KMU insbesondere durch das Vorhandensein von Zielen und Strategien geprägt. Danach sind klar formulierte Ziele (z.B. Markteintritt, Wachstum, Gewinne) sowie Strategien, wie diese zu erreichen sind, signifikant mit dem KMU-Erfolg korreliert. Insbesondere im kulturell eher risiko-aversen Deutschland kommt sorgfältiger Planung höchste Bedeutung zu (ebd.).

Dem gegenüber steht das experimentelle Gründungsverständnis der „Business Model Generation“, das eine iterative Suche nach (tatsächlichen) Kunden-Nutzen-Erwartungen und ein daran sukzessive adaptiertes Produkt-, Unternehmens- und Business Modell-Designs postuliert.¹⁶⁸ Am Ende dieses Iterationsprozesses sollte jedoch ein klares Business Modell stehen, das im Fall der Unterperformance auch wieder schnell und radikal verändert werden muss (Kap. 7.4.1).

¹⁶⁸ Vgl. Osterwalder/Pigneur 2011, zur Kunden-Einbindung vgl. Kap. 2.1.6.6 unten; zu Startups Kap. 7.4.1

2.3.2.2 Grundsätze der Unternehmensführung

Die Unternehmerpersönlichkeit ist jedoch, wie Rauch (2000) zeigte, nur die Basis erfolgreicher KMU. Daneben müssen KMU, wie alle Unternehmen, u.a. folgende Anforderungen erfüllen:

1. kompetente Unternehmensführung,
2. motivierende Mitarbeiterführung,
3. ausreichende Finanzierung,
4. Rentabilität des Geschäftsmodells,¹⁶⁹
5. geeignete Rechts- und Organisationsform,
6. effektive und effiziente Abläufe und Prozesse,
7. hohe Qualität sowie hohe Effizienz der Produktion,
8. Konsistenz und Effizienz der Marketinginstrumente,
9. Corporate Design und eine Corporate Identity,
10. Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility,
11. Lernprozesse und Organisationsentwicklung,
12. Innovationen und Wissensmanagement.

Auf „Lernprozesse“ wird in Kap. 3.5.5.7 länger, auf „Wissensmanagement“ in Kap. 7.4.2 kurz eingegangen. Deren Umsetzung sind in vielen KMU und regionalen WSO noch keine Selbstverständlichkeit. Es handelt sich um fortgeschrittene Managementkonzepte, die aus der Praxis von Großunternehmen, der Unternehmensberatung sowie der Managementforschung stammen und in den genannten Kapiteln - mit Blick auf KMU und regionale WSO - kurz erörtert werden.¹⁷⁰

Die genannten Grundsätze werden jedoch alle als potentielle Erfolgsfaktoren für WSO betrachtet, fließen in dieser Arbeit in deren Zusammenstellung ein und werden an gegebener Stelle (ggf. kurz) begründet oder beschrieben. Es folgen hier nun Ausführungen zu einigen dieser unternehmerischen Anforderungen, die, so die Annahme, ähnlich auch für regionale WSO gelten.

Unternehmerische Kompetenz

Der zentrale Erfolgsfaktor der Unternehmensebene liegt in der unternehmerischen Kompetenz der Inhaber und Entscheider (Manager). Auf dieser Ebene ist die basale Frage zu stellen, ob das Management in der Lage ist, das Unternehmen heute und in Zukunft erfolgreich zu führen.

Viele KMU der Ernährungswirtschaft sind Familienbetriebe oder vor Jahrzehnten gegründete Genossenschaften, Erzeugergemeinschaften o.ä. Organisationen. Ihre Gründern, Inhaber und Führungskräfte verfügen in vielen Fällen über eine langjährige erfolgreiche Führungserfahrung.

¹⁶⁹ „Ein Geschäftsmodell beschreibt die logische Funktionsweise eines Unternehmens und insbesondere die spezifische Art und Weise, mit der es Gewinne erwirtschaftet.“ Wikipedia (2021c); ebd. zu Begriffen, Theorien und Stand der Diskussion zum Konzept. Zur „Business Model Generation“ vgl. Kap. 7.4.1

¹⁷⁰ Innovationen s. Kap. 3.3; Organisationsentwicklung vgl. z.B. Senge 2006, Königwieser/Exner 2006.

Sind die Führungskräfte oder schon ihre Nachfolger gut ausgebildet und das Unternehmen prosperiert, so besteht eine gute Basis für regionale und nachhaltige Marketingstrategien.

Viele KMU der Ernährungswirtschaft befinden sich jedoch unter großem Druck, sei es durch die Preis-Konkurrenz des LEH auf der grünen Wiese, sei es durch steigende Auflagen und Kosten. Darüber hinaus ändern sich die Konsumgewohnheiten, nicht nur in der Stadt, sondern auch auf dem Land. Das Interesse an regionalen und nachhaltigen, ggf. ökologischen Produkten steigt.

Das KMU-Management sollte in der Lage sein, auf diese veränderten Kunden-Erwartungen Antworten zu finden und diese in ein konsequentes, professionelles und profitables Handeln umzusetzen. Dazu müssen marketingstrategische, technische, finanzielle, personelle und viele weitere Aufgabenstellungen erfolgreich gemeistert werden. Kommen Zweifel an den eigenen diesbezüglichen Kompetenzen auf, sollten die Entscheider prüfen, wie die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, und dazu die Managementkompetenz, erhöht werden kann. Dazu bieten sich verschiedene Möglichkeiten, von Seminare und Fortbildungen über Beratung und Coaching bis hin zum Einkaufen oder Auslagern bestimmter Tätigkeiten, um sich mehr auf die eigenen Stärken, z.B. die hochwertige handwerkliche Herstellung, konzentrieren zu können.

Ein weiteres Instrument der betrieblichen Weiterentwicklung kann die Beteiligung an einem regionalen WSN oder einer WSO sein, das/die vom KMU als Qualitäts- und Innovationsnetzwerk verstanden und genutzt werden kann. Dazu bieten WSN und WSO viele Möglichkeiten.

Für KMU mit Finanz- und Managementproblemen sind WSO jedoch nicht als Rettungsring geeignet. Gravierende Probleme können ausschließlich von den KMU angegangen werden. Auf einer neuen Basis können dann regionale WSO zur betrieblichen Neuausrichtung beitragen.

Jedes Unternehmen muss seinen optimalen Mix und eigenen Stil aus regionalen und nachhaltigen Produkt- und Marketingstrategien entwickeln. Diese Strategie muss möglichst gut zur Region, den Zielgruppen sowie zur Corporate Identity des Unternehmens passen und diese auf neue Art ergänzen oder auch herausfordern, so dass sie als Weiterentwicklung erlebt wird.

Problemlose Prozesse

Die Betriebs- und Beschaffungsprozesse eines KMU wie einer regionalen WSO müssen gut geregelt sein, um möglichst problemlos zu laufen. Herkunfts-, Qualitäts- und Nachhaltigkeitskriterien müssen diskutiert, definiert und kontrolliert werden (vgl. Kap. 2.1.2.2; Kap. 3.5.5.1).

Der Einkauf der Waren bzw. deren Verfügbarkeit bei den Erzeugern muss jederzeit gewährleistet sein, um Endkunden und Handel nicht zu verärgern. Kurze und seltene Ausfälle tolerieren die Kunden, längere und häufige Ausfälle können zu Abwanderung und Auslistung führen.

Insbesondere die Verarbeiter und Hersteller, d.h. die Zulieferer eines KMU oder einer WSO müssen stets zuverlässig die vereinbarten Mengen und Qualitäten zu vereinbarten Zeiten und Preisen liefern (können). Deren Fähigkeiten können durch Audits geprüft werden, doch wird die Zuverlässigkeit sich im gemeinsamen Tun zeigen und die Dauer der Kooperation bestimmen.

Bestell- und Abrechnungsprozesse, Buchhaltung und Steuern, Personalwesen und Rechtliches – auch die klassischen Bereiche eines Handelsunternehmens müssen in KMU wie WSO gut geregelt und gemacht werden. Dies erfordert erhebliche personelle und finanzielle Ressourcen.

Wertschöpfungsketten (WSK) sind dadurch gekennzeichnet, dass in Ihnen Unternehmen eng kooperieren und Produkte, Informationen und Finanzen in geregelten Prozessen austauschen. Die Qualität der Regelung dieser Prozesse entscheidet über Effektivität und Effizienz der WSK. Grundlage ist die verbindliche Vereinbarung der Bedingungen der Kooperation (s. Kap. 3.5.3).

Erfolgsfaktoren: *Problemlose Prozesse* ermöglichen *hohe Zuverlässigkeit* zur stetigen Zufriedenheit der Handels- und EndkundInnen.

Qualitätsmanagement

In KMU, WSK und WSO sollten Prozess-Standards sowie Schnitt- bzw. Nahtstellen definiert werden, wo, wann und wie die Produkte, Informationen und Finanzen von einem Unternehmen zum nächsten fließen. Diese sollten in Handbüchern festgelegt und die Ergebnisse kontinuierlich kontrolliert werden. Man spricht dabei vom Aufbau eines Qualitätsmanagement-Systems, dessen Zertifizierung von allen größeren Unternehmen, auch Lebensmittel-KMU, vom Markt gefordert wird. Eine Zertifizierung kann nach dem freiwilligen EFQM-System (Enterprise Quality Feedback Management) oder der DIN EN ISO-Norm 9001:2015 (aktuelle Version) erfolgen. Grundlage des Lebensmittel-QM ist die Beachtung der Hygiene nach dem HACCP-Konzept.¹⁷¹

Auch regionale WSO, die in den Handel liefern wollen, müssen z.T. dessen QM-Standards beachten und erfüllen. Regionale und insbesondere nachhaltige WSO können (sollten) durch eine Premium-Qualität ihrer Produkte eine Preis-Premium-Strategie rechtfertigen (Kap. 1.1; 2.1.2.2). Ein QM-System kann dazu beitragen, dazu alle KMU auf ein professionelles Niveau zu bringen.

Erfolgsfaktoren: *Premium-Qualität* durch ein möglichst zertifiziertes *Qualitätsmanagement*

Motivierte MitarbeiterInnen

„Für den Erfolg eines Unternehmens kommt den Fähigkeiten und der Motivation der Mitarbeiter große Bedeutung zu. Dies wird z.B. am Bewertungssystem der Europäischen Föderation für Qualitätsmanagement (EFQM ...) deutlich, in dem den Mitarbeitern und Mitarbeiterergebnissen ein hoher Einfluss auf die Unternehmensergebnisse zugemessen wird. (...) Die Mitarbeiter sind heute das wichtigste Kapital eines Unternehmens“ (Kullmann 2005: 11).

Bei der Beteiligung an regionalen und nachhaltigen Wertschöpfungsorganisationen gilt es für die Unternehmensleitung die MitarbeiterInnen „mitzunehmen“ und besonders zu motivieren. „Grundsätzlich sollte alles dafür getan werden, ein (...) motivierendes Arbeitsklima zu schaffen (...). Teamarbeit und Teamentwicklung sollten besonders gefördert werden.“ (ebd.: 12)

Jede/r Mitarbeiter/in erwartet eine angemessene Anerkennung sowie auch finanzielle Honorierung seiner/ihrer Leistungen. In Unternehmen werden dazu z.B. jährliche Zielvereinbarungsgespräche geführt, in denen Leistungen im Rückblick betrachtet und gemeinsame Ziele, z.B. Umsätze und Löhne, für das nächste Jahr gemeinsam definiert werden.

Zur Wertschätzung und Zufriedenheit der Mitarbeiter gehört auch, diese gemäß ihrer Qualifikationen und Interessen sinnvoll einzusetzen und durch Qualifizierungsmaßnahmen in ihrer Ent-

¹⁷¹ Hazard Analysis Critical Control Points; dt: Kritische Kontrollpunkte zur Gefahren-Analyse. Vgl. z.B. Bornkessel et al. 2020; Europäische Kommission 2021: VO (EG) Nr. 852/2004; FAO 2021).

wicklung zu fördern. Dabei ist die Stellung im sozialen System des Unternehmens genauso wichtig, nach einigen Studien sogar wichtiger, als die Dotierung. Menschen in untergeordneten Rollen und mit einer gefühlt unzureichenden Honorierung sind weniger motiviert, werden häufiger krank bis hin zum Burnout oder stören öfter den Betrieb (vgl. z.B. Jost 2008: 73 ff.).

Darüber hinaus sind MitarbeiterInnen wichtige Botschafter eines Unternehmens, insbesondere im regionalen Kontext, „wo jeder einen kennt, der beim Unternehmen XY schafft“. Die MitarbeiterInnen sollten die Geschichte (Story) des Unternehmens und seiner Produkte erzählen können sowie die Leistungen ihrer Chefs positiv kommunizieren, statt sich in der Öffentlichkeit oder im Privaten negativ darüber zu äußern. Dieser Erfolgsfaktor ist daher eng verbunden mit einer Kultur der vorgelebten, verantwortungsvollen Unternehmensführung (vgl. Kap. 6.2.5).

Erfolgsfaktoren: *Motivierte MitarbeiterInnen* in KMU (für WSO = *motiviert MitstreiterInnen*)

2.3.2.3 Bedeutung der Unternehmerpersönlichkeit

Die Unternehmerpersönlichkeit, die in der Entrepreneurship- und Gründer-Literatur stets hervor gehoben wird, wirkt nach Rauch (2000) als „moderierender Faktor“, d.h. diese wirkt selbst nur mittelbar auf den Erfolg, ist ohne Ziele und Strategien statistisch ganz klar weniger erfolgreich. Die Unternehmerpersönlichkeit wirkt außerdem auf die Human-Kapital-Bildung des Unternehmens, die wiederum auf die Ziele und Strategien moderierend wirkt. Umweltbedingungen wirken moderierend auf Ziele und Strategien, können aber auch durch KMU beeinflusst werden.

Typische Eigenschaften von Gründern und Unternehmern sind (vgl. Rauch 2000: 11 ff.):

- hohes Gefühl der Selbstwirksamkeit („inner locus of control“; auch „self-efficacy“),
- hohe innere Stabilität (Resilienz) und höhere Risikofreude,
- hohe Ziel- und Wachstumsorientierung (vor allem bezüglich materieller Ziele),
- hohe Wettbewerbsfreude (affin bzw. stabil und resilient gegenüber Konkurrenz),
- brauchen Rückkopplung (Feedback) zu ihrer persönlichen Leistung (Performance),
- suchen immer neue Herausforderungen sowie Verbesserungen ihrer Leistung,
- haben ein Talent und Freude an der Führung Anderer (Mitarbeiter),
- hohe Kreativität und Innovativität, Bedürfnis nach persönlicher Entwicklung,
- hohes Autonomiestreben und Bedürfnis nach Arbeitszufriedenheit.

Rauch (2000: 21 ff.) zeigt aus verschiedenen Studien die statistische Belegbarkeit dieser typischen Charaktereigenschaften von Unternehmern auf. Diese Eigenschaften sind bei Gründern deutlicher ausgeprägt als bei Managern oder Erben bzw. Übernehmern von Unternehmen. Müller/Stilz (2009) ergänzen als Eigenschaften: allgemeine Antriebsstärke, Durchsetzungsbereitschaft, Problemlöseorientierung, Ungewissheitstoleranz und soziale Anpassungsfähigkeit.

Für Social Business-Entrepreneure, die heute ein wachsendes Phänomen darstellen, sei eine hohe Werteorientierung bezüglich sozialer und/oder ökologischer Werte als persönlicher Treiber zum Unternehmertum ergänzt (vgl. Gottwald/Sprinkart 2011; Spiegel 2011). Andererseits werden diese Werte heute auch von agilen Lebensmittel-Unternehmern adaptiert, um ihr Unterneh-

men an das Nachfrageverhalten der LOHAS anzupassen (s. Kap. 2.1.3.1). Doch auch in Großunternehmen müssen nachhaltige Konzepte von ManagementvertreterInnen gelebt werden, wenn das Unternehmen damit nachhaltig Erfolg haben soll. Dies kann mit Beobachtungen bei größeren Handelsketten wie EDEKA (Südwest), REWE oder Feneberg belegt werden. Insbesondere für KMU und Gründungen, die auf nachhaltige Strategien setzen, ist die Persönlichkeit des Unternehmers als zentraler und essentieller Erfolgsfaktor zu betrachten (Bass 2006).

Typologie der Unternehmerpersönlichkeiten

Rauch (2000: 21 ff.) unterscheidet in Anlehnung an Smith (1961) zunächst den Typus „Handwerker“ vom Typus „Opportunist“. Während Handwerker eine mit dem Begriff verbundene berufliche und persönliche Sozialisierung sowie einen relativ geringeren Bildungsgrad¹⁷² aufweisen, haben die Opportunisten meist einen Mittelklasse-Hintergrund, einen Hochschulabschluss und waren vor ihrer Existenzgründung als Führungskräfte tätig. Letztere sind offener, partizipativer, proaktiver und kreativer, auch z.B. in der Generierung von Fremdkapital zur Finanzierung, als die „Handwerker“; in der Folge wachsen die Unternehmen der „Opportunisten“ schneller (ebd.).

Als stärker differenzierte Unternehmer-Typen nennt Rauch (ebd.) aus der Literatur u.a.

- Ziel-Erreicher (personal achiever): wollen etwas bzw. viel erreichen, brauchen häufiges Feedback zu ihrer Leistung, setzen sich Ziele und erreichen diese, hohe Eigeninitiative;
- Super-Verkäufer (supersales person): haben hohes Einfühlungsvermögen in die Bedürfnisse ihrer Kunden; glauben, dass soziale Prozesse und die Hilfe für andere Menschen wichtig sind; sehen den Umsatz und Vertrieb als Lebensgrundlage jedes Unternehmens;
- Echte Manager (real managers): hohe Führungskompetenz, natürliche Autorität, Streben nach der Übertragung von Aufgaben, hohe Zuverlässigkeit und Durchsetzungsfähigkeit,
- Ideen-Experten (expert idea-generator): Bedürfnis nach ständiger Veränderung, Freude an Innovation und Entwicklung, hohe Intelligenz und Vorstellungskraft, eher risikoavers.

Nach Miner (1997) wachsen Unternehmen mit Ziel-Erreichern an der Spitze deutlich schneller, ebenso Unternehmen mit einer Kombination dieser Typen an der Spitze (Rauch 2000: 22). Dies dürfte auch für die Führung regionaler Wertschöpfungsnetzwerke und Organisationen zutreffen.

Zu ergänzen wären noch bewahrende und abwägende Eigenschaften etablierter UnternehmerInnen, da etablierte, reife Systeme nicht nur Antrieb, Innovation und Veränderung brauchen, sondern auch Retention, d.h. Rücklagen von Ressourcen. Diese meint einerseits den (Unternehmer-) Lohn für zuvor geleistete Investitionen und Konsum-Verzicht (z.B. privater und Familien-Zeit) sowie auch als Ruhe zur Erholung und Neu-Orientierung (vgl. Glossar, Kap. 10.1). Diese Dinge sollten folglich auch bei reiferen regionalen WSO wirksam werden können, ohne jedoch zu einem Einschlafen der Aktivitäten oder zum Ausbleiben von Innovationen zu führen.

¹⁷² Hierzu sei ergänzt, dass Smith (1961) damals die Gründer von herstellenden Unternehmen befragte. Heute sind GründerInnen (hoch) innovativer, wachstumsorientierter Unternehmen (Startups) zu 83,9% AkademikerInnen (Quellen: PWC et al. 2020). Was sich daraus (bei Smith) jedoch ablesen lässt, ist die teilweise höhere Kunden-Orientierung und ein stärker „erfolgsorientierter Pragmatismus“ (Brendle 1999: 47 ff., vgl. Kap. 3.1.1) von nicht-akademischen GründerInnen und solchen, die bereits aus der Praxis kommen, insbesondere wenn diese zu den drei ersten der folgenden GründerInnen-Typen gehören.

2.3.2.4 Unternehmerische Motive und Ethik

Das Interesse eines Unternehmens an regionalen und nachhaltigen Marketingstrategien für Lebensmittel steht im Zusammenhang mit der Unternehmensethik. Dabei geht es um die Frage, mit welchen ethischen Werten das Unternehmen in Verbindung steht (vgl. Kap. 2.1.6.2)

- a) bei seiner Mission, also bezüglich des Sinns seines Bestehens und Handelns,
- b) in seinen Werten, die es nach innen und außen repräsentiert, sowie
- c) bei seinen konkreten unternehmerischen Zielen, auf die es hin arbeitet.

Diesen Fragen liegt eine moderne Auffassung von Unternehmen als Systemen zugrunde, die einen bestimmten Sinn erfüllen (sollen), um ihre Existenzberechtigung zu haben. Dieser Sinn sollte in der Kommunikation und der Marke eines Unternehmens klar definiert werden, um ihn nach innen (Mitarbeiter, Partner) und außen (Kunden, Öffentlichkeit) darzustellen.¹⁷³

¹⁷³ Sinn ist ein zentraler Begriff der Systemtheorie nach Niklas Luhmann, nach der es die Aufgabe von Organisationen in den gesellschaftlichen Systemen Markt, Staat und Zivilgesellschaft ist, Sinn zu stiften, in dem sich diese auf die Erfüllung eines benötigten Zweckes fokussieren. Die Herstellung von Sinn erfolgt über Kommunikation (vgl. z.B. Luhmann 1984, 1988; Kneer/Nassehi 1994; Reese-Schäfer 1999; Rosa et al. 2007: 173 ff., Simon 2008: 94).

Luhmann stellte ein System von Teilsystemen der Gesellschaft auf, wie Politik, Verwaltung, Justiz, Religion, aber auch Beziehungen, Familien, Verbände, Kirchen etc. Für jedes dieser Teilsysteme definierte er ein oder zwei „Medien“, die dessen Sinn stiften und das Bindemittel, den Grundstoff von deren Stoffwechsel darstellen (vgl. z.B. Reese-Schäfer 1999: 176 ff.). „Sinn ist das Medium, in dem sich soziale und psychische Systeme formen“ (ebd.: 97 ff). Luhmann unterscheidet bei Sinn die Sachdimension (Worum geht es?), die Sozialdimension (Verstehen wir die Dinge gleich? Was sagt das über unsere Beziehung?) und die Zeitdimension (Unterscheidung vorher/nachher; Reversibilität/ Irreversibilität)(ebd.). Daraus folgt, dass die Zuschreibung und Interpretation von Sinn für die Kommunikation in Systemen entscheidend ist. Es kommt darauf an, welcher Sinn, d.h. welcher Zweck oder höhere Bedeutung einem System, einem Element oder einer Funktion zugeschrieben wird. Dadurch trägt die Entstehung oder Stiftung von Sinn zur Abgrenzung und damit zur Konstitution von Systemen bei: „Der Sinn von Grenzen liegt in der Begrenzung von Sinn“ (Willke 1991: 37 in Bratl/Trippel 2001: 36). Die Konstruktion von Sinn dient auch dazu, Organisationen und Akteuren und Personen in diesen eine Rolle zuzuweisen, deren Erfüllung die Einhaltung bestimmter Regeln erfordert - ansonsten drohen Sanktionen - und damit eine Ordnung und Effizienz in diese Systeme bringt (vgl. Simon 2007: 51, 2008: 99 ff.).

„Purpose“ (dt.: Sinn, Zweck) erlebt zum Zeitpunkt des Abschlusses dieser Arbeit eine neue große Aufmerksamkeit in der Unternehmenswelt, in der Unternehmensberatung und im Firmen-Marketing. „Wir Unternehmen brauchen einen noblen Purpose.“ (...) „... als genüge es nicht mehr, die beste Autos und die flottesten Turnschuhe (...) herzustellen. Deutschlands Unternehmen, so scheint es, machen sich geschlossen auf die Suche nach einem höheren Sinn“ (Meck 2019). Dieser Artikel zeigt auf, wie das Sinn-Konstrukt, das bisher vor allem im alternativen und anthroposophischen Business genutzt wurde („Geldanlagen mit Sinn“), nun von vielen führenden Unternehmen genutzt wird, um ihren (allen) Stakeholdern zu zeigen, dass sie etwas Gutes in der Welt bewegen wollen. Dies entlarvt der FAS-Artikel als moderne Management-Mode. Dennoch erscheint es sinnvoll, dass alle Unternehmen einen guten Sinn und Zweck verfolgen, nicht nur den, „die Gewinne zu steigern“ (wie lt. Milton Friedman, ebd.). Das systemtheoretische Prinzip „Führen vom Sinn her“ ist damit im Mainstream der Wirtschaft angekommen.

Dass der Sinn von Unternehmen in der Erwirtschaftung von Einkommen, Arbeitsplätzen und Gewinn liegt, und dazu in der Erstellung und Vermarktung bestimmter Produkte und Dienstleistungen, steht außer Frage, doch auch dieser kann und sollte positiv kommuniziert werden. Daneben können die Motive eines KMU auch in ökologischen und sozialen Werten bestehen.

Die Motive schlagen sich in der impliziten oder explizit formulierten Unternehmensethik nieder. Die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg (2012) zeigte, dass ethische Werte von Unternehmen (der Naturkost-Branche) systematisch gemanaget werden (können). Für Unternehmen kommt es darauf an, diese Werte am Markt erfolgreich in ihr Geschäftsmodell zu übersetzen.

Abwägungen zwischen Ethik und Markt

Bei kleineren KMU der Ernährungswirtschaft wird die Ethik, so ist anzunehmen, stärker von den persönlichen, intrinsischen Motiven der Inhaber geprägt, können auch persönliche Erfahrungen sowie familiäre Einflüsse Impulse für eine stärkere Nachhaltigkeit des Unternehmens geben. Zwar sind alle KMU den Gesetzen der Marktwirtschaft und damit vom Kaufverhalten ihrer Kunden in Markt und Handel sowie der EndkundInnen abhängig und werden daher ihr Verhalten und Angebot stets an diese anpassen. Doch steht gerade kleineren und mittleren KMU die Möglichkeit offen, sich durch regionale und nachhaltige Marketingstrategien, und sei es nur für Teilsortimente, den End-/Kunden anders zu präsentieren, als es der Mainstream-Markt verlangt.

Je größer ein KMU ist, desto weniger wird es sich ganz auf regionale und nachhaltige Sortimente konzentrieren können, die Kombination von Strategien (z.B. konventionell – regional – extensiv – bio – besonders, z.B. Naturschutz) findet sich daher in der Praxis bei vielen KMU in der Regionalvermarktung, die so auch verschiedene Verdienstmöglichkeiten kombinieren. Die Marktpartner und EndkundInnen, insbesondere im ländlichen Raum, nehmen daran keine Kritik; im Gegenteil stärken KMU damit ihre Funktionen für verschiedene Markakteure einer Region, während sich in Städten „reine“ Konzepte wie bio oder vegan für Food-KMU eher bewähren. Diese Abwägungen zwischen Ethik und Markt haben die KMU-Verantwortlichen stets zu treffen.

Verantwortungsvolles Unternehmertum

Aus den vorgenannten Darstellungen wird klar, dass auch regionale Netzwerke und insbesondere Wertschöpfungsorganisationen an ihrer Spitze wirtschaftlich wie gesellschaftlich engagierte Unternehmen bzw. UnternehmerInnen brauchen. Unter den Überschriften „verantwortungsvolles“ und „engagiertes Unternehmertum“ und „social business“ finden sich eine Vielzahl von wirtschaftsnahen Stiftungen, Initiativen, Inkubatoren, Akzeleratoren und Preisen, mit denen dieses gefördert und honoriert wird, sowohl bei etablierten Unternehmen und UnternehmerInnen, als auch bei sozial oder ökologisch nachhaltigkeitsorientierten Gründungen und ihren GründerInnen (Startups)(vgl. Corporate Social Responsibility, Kap. 2.3.6.1).

„NachhaltigkeitsunternehmerInnen“ (i.w.S.), die weltweit Hervorragendes zur Lösung sozialer und ökologischer Probleme beitragen, zeichnet der „Right Livelihood Award“ (sog. alternativer Nobelpreis; s. The Right Livelihood Foundation 2021) aus. Organisationen für neues und junges, sozial und ökologisch nachhaltig engagiertes Unternehmertum sind Ashoka (2021) sowie SEND (2021). Spezielle Preise zeichnen innovative Unternehmen der Bio-Branche aus.

Nicht alle KMU aus regionalen WSO können (so) prominent sein oder werden, doch brauchen nachhaltige regionale WSO für ihren Erfolg das Engagement ihrer KMU-UnternehmerInnen. Somit sind deren persönlichen Motive, insbesondere bezüglich Nachhaltigkeit, für ihre Unternehmen prägend. Es kommt darauf an, wie stark ihr Handeln ethisch motiviert ist (vgl. Kap. 2.1.6.2) und wie stark nachhaltig sie daher ihre Marketingstrategie gestalten (vgl. Kap. 2.1.6.3).

Erfolgsfaktoren: Regionale Wertschöpfungsnetzwerke und -Organisationen sowie deren fokale KMU brauchen an ihrer Spitze Personen mit ausgeprägter *unternehmerischer Kompetenz*. Der maßgebliche Antrieb von KMU in regionalen WSN und WSO zur Wahl nachhaltiger Marketingstrategien muss aus den *persönlichen Motiven der UnternehmerInnen* heraus erfolgen. Insgesamt brauchen regionale WSO für ihren Erfolg ein regional- und nachhaltigkeitsorientiertes *verantwortungsvolles Unternehmertum* in den beteiligten KMU sowie in ihrer Organisation.

2.3.3 KMU in der Ernährungswirtschaft

Handwerksbetriebe wie Bäcker, Metzger und Gastronomie-Betriebe sowie Verarbeitungsunternehmen wie Mühlen, Schlachtbetriebe, Keltereien, Brauereien etc. machten, auf einer breiten Basis bäuerlicher Familienbetriebe, in früheren Zeiten einen wesentlichen Anteil der Wirtschaft in ländlichen Räumen aus. Der Strukturwandel und Konzentrationsprozesse haben jedoch in der Ernährungswirtschaft zu einem starken Rückgang kleinerer Unternehmen geführt.

Die Zahl selbstständiger Bäcker ging zwischen den Jahren 2000 und 2010 um 26,3 % zurück, die der Müller (Mühlen) um 36,2%. (ZDH 2012). Die Anzahl der Bäckereien sank von 15.800 im Jahr 2008 auf 13.000 Ende 2017 und rd. 11.000 Ende 2019, d.h. um über 30% in 11 Jahren.¹⁷⁴ Seit 1999 hat sich die Zahl der Bäckereibetriebe in Deutschland fast halbiert. Im gleichen Zuge stieg die durchschnittliche Anzahl an MitarbeiterInnen auf 25,4 je Unternehmen (DHZ 2020).

Die Zahl der Metzgereien (Fleischer) sank von 2000 bis 2010 um 27,7 % (ZDH 2012), von 18.300 im Jahr 2008 über 13.500 Ende 2017 auf zuletzt rd. 13.000 Unternehmen 2019. (DWN 2019). Auch von diesen scheinen nur wenige große Anbieter pro Region erhalten zu bleiben.

Die Anzahl der Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe blieb demgegenüber fast konstant. Zwar zeigen sich mehr Schließungen bei Restaurants (von 75.240 in 2012 auf 71.308 in 2018) und Schankwirtschaften (von 33.396 auf 29.515 in 2018), die auch das Sterben der Gastwirtschaften im ländlichen Raum darstellen. Doch wird dies durch die verstärkte Eröffnung von Bars und Catering-Anbietern vor allem in städtischen Räumen kompensiert (DEHOGA 2020).

Lediglich die Zahl der Brauereien stieg, was vermutlich mit dem Boom von Haus- und Hobbybrauereien und als Ergebnis des Craft-Beer-Trends erklärt werden kann, sowie als ein Phänomen der Re-Regionalisierung und Wiederaneignung von (ländlicher) Ernährungssouveränität. Angesichts sterbender Gastwirtschaften finden sich so auch neue Formen der Gastlichkeit.

Der Strukturwandel der als Familienbetrieb geführten oder genossenschaftlichen Verarbeitungsunternehmen vollzog sich bereits seit den 1950er Jahren. Dieser wurde und wird durch staatliche Programme zur Marktstrukturförderung unterstützt, die den heimischen Unternehmen ein Wachstum ermöglichen sollen, mit dem sie im globalen Wettbewerb bestehen können. Von

¹⁷⁴ DWN - Deutsche Wirtschaftsnachrichten 2019

Seiten der Regionalbewegung wird diese Entwicklung kritisiert und hinterfragt: Ist es wirklich im Sinne der Gesellschaft und des Staates, wenn nur noch räumlich und wirtschaftlich stark konzentrierte Großunternehmen die Agrar- und Ernährungswirtschaft (weltweit) in der Hand haben?

Bäcker, Metzger und Gastwirtschaften erscheinen heute wie bäuerliche Familienbetriebe, andere Handwerker und (klein-) gewerbliche Lebensmittelverarbeiter „vom Aussterben bedroht“. Die Einkaufsmöglichkeiten für Lebensmittel konzentrieren sich zunehmend auf Supermärkte „auf der grünen Wiese“. Die Innenstädte der Unter- und Mittelzentren veröden, werden zum Teil wirtschaftlich und touristisch unattraktiv. Dies führt zu Problemen mit der Nahversorgung, insbesondere älterer Menschen, und zu einer zunehmenden Misere strukturschwacher Räume - europaweit. Der Staat versucht diesem Strukturwandel und dem demografischen Wandel zu begegnen und den Wandel zu gestalten. Eine Trendumkehr ist derzeit jedoch nicht absehbar.

Die verbleibenden Handwerksbetriebe und kleineren Handelsunternehmen können von der Aufgabe der Mitbewerber profitieren und ihre Marktanteile steigern. Sie finden vielfach Nischen, in denen sie überleben oder auch wieder wachsen können. Insbesondere regionale und nachhaltige Produkte sowie neuartige Dienstleistungen aller Art bieten solche Möglichkeiten und Märkte.

Neugründungen in der Ernährungswirtschaft

Neben dem Niedergang des klassischen Ernährungshandwerks und der selbstständigen Gastronomie, die zum Großteil durch regionale Großbetriebe und die Systemgastronomie ersetzt werden, finden auch in der Ernährungsbranche fortlaufend Unternehmensgründungen statt. In den Großstädten und Metropolregionen wie auch in ländlichen Räumen sind Neugründungen von Verarbeitungs- und Handelsunternehmen überdurchschnittlich häufig mit regionalen, ökologischen oder veganen Marketingkonzepten verbunden (Quelle: eigene Markt-Beobachtungen).

Beispiele dafür sind die Craft-Beer- und die Gin-Szene, Streuobst-Keltereien wie ELBler und OSTMOST, Bio-Limonaden wie Fritz-Cola, BIONADE und PROVIANT, neue Kräuter- und Koffein-Getränke (z.B. Macha, ACAO), Manufakturen für ggf. vegane Frucht- und Brotaufstriche, Hersteller von Milch- und Fleischersatzprodukten aus Soja oder Lupinen, von Sugo, Pasta uvm.

Eine qualitäts-, design- und marketingorientierte Weiterentwicklung durch Generationswechsel oder die Weiterentwicklung junger, qualifizierter Handwerksmeister kann im Ernährungshandwerk ebenfalls den Charakter einer Neugründung darstellen. Beispiele dafür sind z.B. Metzgereien, die Dry Aged-Fleisch, Wague-Rind oder Fleisch alten Nutztierassen anbieten, sich als Neuland-, Feinkost- oder SlowFood-Metzgereien oder Fine Food-Caterer profilieren.

Wie in anderen Branchen auch wird das Gründer-Geschehen von Kommunen, Verbänden und Agenturen unterstützt und medial „gepusht“, so durch die Startup Days auf der Internationalen Grünen Woche (seit 2018), durch Green Food Inkubatoren (Büros mit Test-Küchen) in Berlin, Hamburg und Freiburg oder die Green Food Startup Trophy an der Hochschule Fulda (2021).

Es wird immer auch Neugründungen und innovative Marketingkonzepte im Ernährungsgewerbe geben. Diese werden jedoch den Verlust an KMU im Handwerk nicht ausgleichen können, sofern nicht neue Faktoren (z.B. höhere Mobilitätskosten), die Dinge wieder anders beeinflussen.

2.3.4 Motive und Ziele von KMU in regionalen Wertschöpfungsnetzwerken

Die kritische Haltung zu den o.g. Entwicklungen führte dazu, dass auch Unternehmen des Ernährungshandwerks sowie der Verarbeitungswirtschaft zu Akteuren und Teilnehmern in regionalen Wertschöpfungsnetzwerken und regionalen Vermarktungsorganisationen werden.

Während diese sich verstärkt erst ab Mitte der 1990er Jahre entwickelten, hatten sich unzufriedene, engagierte oder mutige Unternehmen bereits seit den 1970er Jahren der Verarbeitung ökologischer Produkte gewidmet. Anfang 2021 orientierten sich von rd. 90 Regionalinitiativen je rund 70% an Kriterien „ohne Gentechnik“, 50% an Tierschutz-Kriterien, 25% an den Kriterien des ökologischen Landbaus und 20% an Kriterien des Naturschutzes (BRB 2021b, vgl. Kap. 1.1). Allen KMU der Ernährungswirtschaft, die nachhaltiger, aber nicht unbedingt „bio“ produzieren wollten, bietet sich die Möglichkeit, eine der anderen (partiellen) Strategien zu nutzen.

Motive von KMU in regionalen Wertschöpfungsnetzwerken

Doch welche Motive bringen Unternehmen dazu, regionale und/oder nachhaltige Marketingstrategien zu entwickeln und/oder sich regionalen Wertschöpfungsnetzwerken anzuschließen? Aus den Grundlagenkapiteln lassen sich folgende Beweggründe für KMU ableiten und nennen:

- Oberziel: Sicherung der Rentabilität und Existenz des Unternehmens,
- In Familienunternehmen: Weitergabe des Familienunternehmens,
- Reaktion auf rechtliche und marktwirtschaftliche Rahmenbedingungen,
- Erkennen von Trends im Marketing und der Chancen, die diese mit sich bringen,
- persönliche, intrinsische ethische Motive (Werte) für Regionalität und Nachhaltigkeit,
- regionale WSN als Kooperationsnetzwerke zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen,
- regionale WSO als Rahmen für die Entwicklung von Produkt- und Prozessinnovationen,
- regionale WSO als Teil der Unternehmensgovernance sowie Werbe- und P.R.-Strategie.

Hintergründe: Es kann unterstellt werden, dass viele KMU der Ernährungswirtschaft die Themen Regionalität (Kreisläufe, Heimat, Tradition, Gemeinschaft, Solidarität) sowie Nachhaltigkeit (Natur-, Landschafts-, Umwelt-, Klimaschutz; Fairness, soziale Gerechtigkeit) für ihr Marketing nutzen möchten. Es kann für Unternehmen sinnvoll sein, diese Themen und Strategien im Alleingang zu nutzen. Einige Unternehmen schaffen es, z.B. im Bio-Markt, mit diesen Strategien einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen und zum Alleinstellungsmerkmal auszubauen, wobei immer auch Wettbewerber weckt. Für KMU in regionalen Märkten kann es sinnvoll sein, sich in regionale Netzwerke (WSN) einzubringen und in diesen, in einer für sie geeigneten Intensität, mit ihren Marktpartnern sowie anderen Governance-Partnern zu kooperieren. Die intensivste Form der Kooperation ist die Mitgliedschaft in einer regionalen Wertschöpfungsorganisation.

2.3.5 Rollen von KMU in regionalen Wertschöpfungsnetzwerken

„Rolle“ ist ein zentraler Begriff der Soziologie, insbesondere der Systemtheorie und ihrer Vorläufer. „Der Rollenbegriff bezieht sich auf die Funktion der einzelnen Akteure. Er beschreibt das Aufgabenspektrum, das sie jeweils für das Funktionieren des Systems übernehmen. Rollen zeigen sich den Akteuren als Erwartungen ihrer Umwelt an ihr Handeln“. Eng verknüpft damit sah der US-Soziologe Talcott Parsons den Status-Begriff: „Als Status wird die Stellung oder Position eines Akteurs in einem sozialen System bezeichnet. (...) Parsons spricht zumeist von der Status-Rolle, womit Position und Aufgabe eines Akteurs in einem Handlungssystem gefasst werden.“ (vgl. Rosa et al. 2007: 161, mit Verweis auf Parsons 1937, 1951, 1971).

Rollen werden von den umgebenden sozialen Systemen geprägt. Die Systeme können von den Akteuren nur mühsam, in kleinen Schritten, durch mittelfristige Reformen¹⁷⁵ oder durch Revolutionen verändert werden. In weitgehend stabilen Systemen prägt das System die Rollen der Akteure. „Die gesellschaftlichen Rollenmuster und Beziehungsstrukturen liegen der konkreten Individualität immer schon voraus, sind also nicht Handlungsfolge, sondern gerade umgekehrt das, was die Individuen und ihre Verhalten prägt; die Individuen sind somit stets dazu aufgerufen, „ihren Platz“ zu finden und einzunehmen“ (ebd: 90, mit Verweis auf Simmel 1908: 59).

Für die Untersuchung der Rolle von KMU bzw. ihren Vertretern in regionalen WSN und WSO folgt daraus, bestimmte, typische Rollen zu identifizieren und zu beschreiben, um diesen dann konkrete Akteure aus den untersuchten Fallstudien-Projekten zuordnen zu können. Ähnlich den Verhaltenstypen der Innovationstheorie nach Rogers (1983), im Vorgriff auf die „Typen der Nutzung von Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie“ (GTZ 2006, Kap. 2.3.6.2) sowie vor dem Hintergrund von Erfahrungen und Beobachtungen des Autors aus der jahrelangen Forschung und Beratung sollen daher die mögliche Rollen von KMU bzw. Unternehmern der Ernährungswirtschaft in regionalen WSN/WSO in dieser Studie wie folgt unterschieden werden:

Typische Rollen von KMU-LeiterInnen bzgl. Nachhaltigkeitsstrategien

- Initiator, Kopf, Anführer (Schlüsselperson, fokales Unternehmen),¹⁷⁶
- Enger Mitstreiter, aktiver Unterstützer, Teil des „organisatorischen Kerns“,¹⁷⁷
- „Früher Übernehmer“, Teilnehmer und Unterstützer (der Schlüsselpersonen) des WSN,
- Mittelfeld der interessierten Teilnehmer und durchschnittlich aktiven Unterstützer,
- Passiver Teilnehmer (gutwillige Mitläufer, ohne starkes eigenes Engagement),
- Trittbrettfahrer, die zwar teilnehmen und profitieren (wollen), ohne etwas dafür zu leisten,
- dysfunktionale Beteiligte (Unzufriedene, Meckerer, Maulhelden, Bremser, Intriganten),
- Ängstliche, Vorsichtige, Begriffstutzige, Desinteressierte, Unbeteiligte,
- Kritiker, Gegner, Feinde.

¹⁷⁵ Zur starken Veränderung sozialer Systeme durch unternehmerische Menschen vgl. Roberts 1998.

¹⁷⁶ Zu fokalen Unternehmen in Wertschöpfungsketten und Wertschöpfungsorganisationen vgl. Kap. 3.5.5.

¹⁷⁷ Zu „organisatorischer Kern“ vgl. Böcher 2002a,b; Krott/Böcher 2004: 27 f.; s. „Kerngruppe“ Kap. 3.1.2

2.3.6 Bedeutung von Nachhaltigkeit für KMU der Ernährungswirtschaft

Das Thema Nachhaltigkeit, d.h. die ökologische und soziale Nachhaltigkeit, hat die Wirtschaft durchdrungen und muss heute in jede Unternehmensentscheidung einbezogen werden. Spätestens seit der Rio-Konferenz 1992 und der Nachhaltigkeitsdefinition durch den zugrunde liegenden Brundtland-Bericht (vgl. Hauff 1987) ist dies für (Groß-) Unternehmen unumgänglich. Von diesen wird heute eine Corporate Social Responsibility, eine Unternehmensstrategie der gesellschaftlichen Verantwortung erwartet, die soziale wie ökologische Themen umfasst. Bekefi et al. (2006) raten Unternehmen dazu, gesellschaftliche Risiken als strategische Risiken zu betrachten und ein dementsprechendes „Issue-Management“ zu betreiben. Abbildung 4 zeigt einige Themen (engl.: Issues), die Unternehmen dabei beachten müssen.

2.3.6.1 Corporate Social Responsibility

„Seit etwa Anfang der 1980er Jahre beschäftigt sich eine wissenschaftliche Disziplin in systematischer Art und Weise mit dem Spannungsfeld von Ökonomie und Ethik. (...) tauchen in zunehmendem Maße neue, der unternehmensethischen Thematik assoziierten Begrifflichkeiten auf. Die Populärsten sind: Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Citizenship (CC), Corporate Governance (CG), Triple Bottom Line (3BT) und Sustainable Development.“ (Beschoner 2005: 40). „Lange Zeit existierte keine allgemein gültige Definition zum Begriff Corporate Social Responsibility. Schon Carroll (1999) listet 25 verschiedene Definitionen auf. Im Englischen werden Corporate Citizenship, Accountability, Good Corporate Governance ähnlich gebraucht. „Gesellschaftliche Verantwortung“ entspricht dem Wortsinn des englischen „social“. Im Deutschen findet sich häufig die Kurzform „unternehmerische Verantwortung“ (Heyder 2008).

CSR von KMU der Agrar- und Ernährungswirtschaft

Eine umfassenden Überblick zur CSR gibt Schmidpeter (2012), darin u.a. Meixner et al. (2012) über „CSR in der Agrar- und Ernährungswirtschaft“, Klein-König/Schmidpeter (2012) über „Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen als Beitrag zur Regionalentwicklung“, Schulz (2012) über „Ganzheitlich nachhaltige Wertschöpfungsketten“ sowie Suchanek (2012) über „Vertrauen als Grundlage nachhaltiger unternehmerischer Wertschöpfung“. Die genannten Begriffe legen für KMU nahe, nachhaltige regionale WSO als angewandte CSR zu betrachten. Es ist jedoch anzunehmen, dass kleinere KMU meist keine explizite, sondern eine implizite CSR-Strategie verfolgen, mit der sie Erwartungen von Kunden und Öffentlichkeit antizipieren.

Eine Studie zeigte den Stand der Integration der „Corporate Social Responsibility“ in KMU 2007 (Gilde GmbH 2007; N = 47). „Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass der CSR-Begriff bereits bei der Hälfte (52%) aller KMU bekannt ist. An den ausgeführten Maßnahmen wird jedoch deutlich, dass in KMU bereits sehr viel getan wird, ohne dass dies dem Begriff CSR zugeordnet wird. Diese Studie betrachtet überwiegend „äußeren Handlungen“ der KMU zum Thema CSR, nicht jedoch von die Integration von „Nachhaltigkeit“ in die Unternehmensstrategien von KMU.

Ähnlich in der Studie von Heyder (2008) zur CSR im Agribusiness: Ausgangspunkt seiner Überlegungen war die Bewahrung der Legitimität und Steigerung der Reputation im Einklang mit dem wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft. Er fragte

nach dem gesellschaftlichen Druck auf Unternehmen, ihrem Verständnis von CSR sowie ihren Maßnahmen. Sein Fazit: „Bisher fokussieren die Diskussionen über CSR auf die pragmatische und kognitive Legitimität, aber die moralische Legitimität wird wichtiger. (...) (Diese) ist das Resultat expliziter öffentlicher Diskussion und gemäß Suchmann (1995) erreichen Unternehmen (diese) durch die aktive Beteiligung an solchen Diskussionen“ (ebd.; vgl. Scherer et al. 2010).

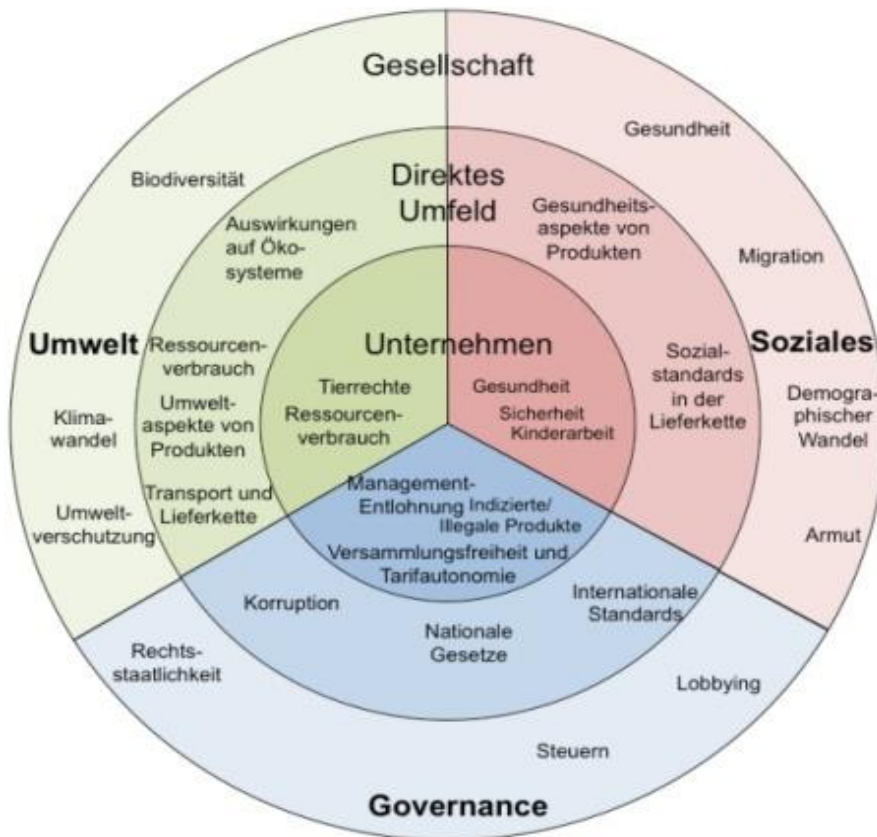


Abbildung 4: Themen der Corporate Social Responsibility (CSR-weltweit 2012)

2.3.6.2 Nachhaltigkeit als Unternehmensstrategie

Typologie der Nachhaltigkeit von Unternehmen

Die GTZ (2006, heute GIZ) untersuchte die Nachhaltigkeitsstrategien internationaler Unternehmen und legte dabei ein weitergehendes CSR-Verständnis zugrunde. Die Autoren unterscheiden vier Typen von Unternehmen, je nach Stärke der Nachhaltigkeitsorientierung, in

- Driver (Pioniere, Marktführer),
- Operator (Nachahmer, Umsetzer),
- Calculator (Rationalist, Mitläufer),
- Minimalist (Opportunist, Nachzügler).¹⁷⁸

Abbildung 5 zeigt diese Unternehmenstypen in einer Matrix bezüglich Erfolgsrelevanz und Integrationsgrad des Themas Nachhaltigkeit in die Unternehmens- und Marketingstrategien.

¹⁷⁸ Deutsche Begriffe vom Autor frei übersetzt.



Abbildung 5: Unternehmenstypen bezüglich Integration von Nachhaltigkeit (GTZ 2006)

Als Kennzeichen der „Nachhaltigkeitsführer“ beschreiben die GTZ-Autoren (ebd. 8 f.), dass sie

- „über ein reflektiertes, unternehmensspezifisches und pragmatisches Verständnis von nachhaltigem Wirtschaften verfügen,
- strategische Herausforderungen und nachhaltige Potentiale systematisch analysieren,
- Nachhaltigkeit als verbindlichen Teil des strategischen Managements und betrieblicher Entscheidungsprozesse etablieren,
- Nachhaltigkeit auf Basis strategischer Ziele konsequent umsetzen und mit dem Managementsystem sowie -Prozessen auf allen Ebenen verknüpfen und
- Ziele der Nachhaltigkeit und deren Operationalisierung kontrollieren.“

„Unternehmen des Typs Driver erkennen die Bedeutung und den Einfluss nachhaltiger Themen auf ihr Kerngeschäft und integrieren diese vollwertig in die Geschäftsprozesse“ (ebd.). Ihre Handlungsprinzipien: „Integration statt Separation, aktives Umfeldmanagement, lokale Anpassung statt globaler Blaupausen; Reduktion der Komplexität durch Prioritätensetzung“ (ebd.).

Damit beschreiben sie auch das Handlungsprogramm sowie die Erfolgsfaktoren von „Anführer-KMU“ in nachhaltigen regionalen Wertschöpfungsnetzwerken (Aufzählung s.u.). Die KMU der Ernährungswirtschaft, in ländlichen wie in städtischen Räumen, müssen entscheiden, ob sie Pioniere und Anführer, Nachahmer, Mitläufer oder Nachzügler bezüglich Nachhaltigkeit und Ethik im Lebensmittel-Marketing, in ihrem Management sowie in ihren Netzwerken sein wollen.

In KMU ist die Persönlichkeit, sind die persönlichen umwelt-politischen und sozialen Präferenzen des Unternehmers (Kap. 2.3.2.3) entscheidend für die Nachhaltigkeitsstrategie, in WSO sind es die der Schlüsselpersonen (Macher) und ihrer organisatorischen Kerngruppe (Kap. 3.1). Dies belegen z.B. Studien zu erfolgreichen „Bio-Pionieren“ im Naturkost-Handel (Kap. 3.3.3.1).

Nachhaltigkeit als Leitbild

Ein Unternehmen tut sich schwer, seinen Kunden und Partnern die eigene Nachhaltigkeitsorientierung glaubhaft zu machen, wenn es sich nicht selbst zu Zielen der Nachhaltigkeit bekennt. Die KonsumentInnen sind dafür zunehmend sensibel. Entstehen Widersprüche zwischen der Selbstdarstellung sowie dem wahrnehmbaren Geschäftsgebaren, also in der Glaubwürdigkeit, z.B. zur Qualität der Produkte und Dienstleistungen, im Umgang mit Erzeugern oder der Natur, so werden die Kunden womöglich nur eine eingeschränkte Zahlungsbereitschaft zeigen.

Ein geeignetes Instrument, die Unternehmens- und die Nachhaltigkeitsziele mit Blick auf verschiedene Zielgruppen zu formulieren, ist ein sog. Leitbild (vgl. Auinger 2005; Fischer 2007: 195 ff.). In der Management- und Beratungsliteratur wird z.T. zwischen Mission, Vision, Leitbild und konkreten Zielen von Unternehmen unterschieden, die mittels Maßnahmen und deren Controlling verfolgt werden (vgl. z.B. Brühl 2012; Gleich 2012). Wichtige Aspekte dabei sind ein proaktives Handeln, die aktive Einbindung der MitarbeiterInnen sowie eine regelmäßige Kommunikation der gesetzten Ziele, getroffenen Maßnahmen, Erfolge und verbliebenen Probleme. Ein Leitbild ohne konkrete Konsequenzen ist jedoch sinnlos, wird zum „Light-Bild“ bzw. „Leid-Bild“.

Das Leitbild in Bezug zu Nachhaltigkeit sollte sich in konkreten Grundsatzentscheidungen des Unternehmens ausdrücken. Diese können in einer Vielzahl kleinere Maßnahmen bestehen, sollten aber auch in wahrnehmbaren Maßnahmen erkennbar werden. Dies können z.B. eine umfassende EMAS- oder Nachhaltigkeitszertifizierung sein, der Verzicht auf bestimmte negative oder risikobehaftete Produkte (Käfigeier, Atom- und Kohlestrom, Gentechnik-Derivate) oder aber aktive Entwicklungsprozesse, z.B. die Listung nachhaltiger regionaler Produkte.

In größeren Unternehmen hat sich dazu die Praxis der Corporate Social Responsibility (CSR) entwickelt. Die CSR-Strategie eines Unternehmens soll allen Kunden, Mitarbeitern und Anspruchsgruppen klar machen, wie das Unternehmen seine Verantwortung in den verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit versteht und wahrnimmt (zu CSR in KMU vgl. Kap. 2.3.6.1).¹⁷⁹

Für kleinere KMU ist eine ausgearbeitete CSR-Strategie meist zu aufwendig. Ein KMU kann dennoch ein klares und starkes Bekenntnis (Commitment) zu Nachhaltigkeitszielen ablegen. Für kleinere KMU sollte es ausreichen, dieses in einem Leitbild in wenigen zentralen Aussagen darzustellen sowie regelmäßig mit Rundschreiben, Flyern etc. von Aktivitäten zu berichten.

Dies kann auch mit dem Aufzeigen der Möglichkeiten und Grenzen der eigenen Nachhaltigkeitsorientierung einhergehen. Die Kunden honorieren auch in diesem Punkt Ehrlichkeit und Transparenz. Dies gilt auch für rein regionale, ggf. nicht an weitere Nachhaltigkeitsindikatoren gebundene Marketingaktivitäten, etwa konventioneller Hersteller im Lebensmittelmarkt. Gerade auch nicht sehr ökologisch orientierte Kunden honorieren ggf. ein klares Bekenntnis zur Region.

Erfolgsfaktoren: Nachhaltige und regionale Produkte und ihre Anbieter sollten Sinn stiften und für ethische Werte stehen, in dem sie Gutes im ökologischen oder sozialen Bereich bewirken. Die Entscheidung zu ethischen und nachhaltigen Marketingstrategien basiert in KMU meist auf *intrinsischen Werten und Motiven der Unternehmerperson(en)* (Kap. 2.3.2.4), in regionalen

¹⁷⁹ Zur Kritik an CSR-Konzepten vgl. z.B.: Paech 2005: 150 ff.

WSO auf Grundmotiven der Schlüsselpersonen und ihrer Kerngruppe (Kap. 3.1). So können Sie das Interesse und die höhere Zahlungsbereitschaft der Endkunden gewinnen. Der Erfolg nachhaltiger Marketingstrategien hängt also stark von der persönlichen Ethik ihrer Akteure ab.

2.3.6.3 Erfolgsfaktoren für KMU im nachhaltigen Lebensmittel-Marketing

Auf der Basis der vorausgegangenen Kapitel lassen sich folgende erfolgsfördernde Faktoren für KMU im Regional- und Nachhaltigkeitsmarketing für Lebensmittel benennen:

Hilfreiche Faktoren:

1. Nachhaltigkeit als Megatrend, Herausforderung und Chance erkennen,
2. Verständnis von Nachhaltigkeit als Pflicht- und Führungsaufgabe,
3. Nachhaltigkeitsorientierte Marktanalysen und Produktinnovationen,
4. Proaktives Umfeldmanagement gegenüber Kunden und Stakeholdern,
5. Politische „Landschaftspflege“ zugunsten Regionalität und Nachhaltigkeit,
6. Umsetzung in Produkten und Preisen unter Wettbewerbsbedingungen.

Erfolgsfaktoren:

1. *Nachhaltiges Leitbild, Nachhaltigkeitssziele, Nachhaltigkeitsstrategie* (Kap. 2.1.6.3),
2. *Nachhaltige Marketingstrategie, Nachhaltigkt. in Marketinginstrumenten* (Kap. 2.1.6.3),
3. *Beteiligung an nachhaltigkeitsorientierten regionalen Netzwerken* (Kap. 2.1.2.1; 7.5.3),
4. *Gründung nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen* (Kap. 2.1.2.1),
5. *Controlling und Steuerung der Nachhaltigkeitsziele u. -Wirkungen* (Kap. 3.5.5.6; 7.5.4),
6. *Entwicklung eines erfolgreichen nachhaltigen Geschäftsmodells* (Kap. 2.3.2.2).

Kluge Gesamtstrategie

Als besondere Herausforderung und Leistung von Unternehmen und ihren GeschäftsführerInnen sei herausgestellt, die vielfältigen Anforderungen an diese nachhaltigen Strategien und ihre Produkte unter den Bedingungen des marktwirtschaftlichen Konkurrenzdrucks umzusetzen und dabei stets ausreichend profitabel zu sein, um ihr oberstes Ziel, den Erhalt des Unternehmens, aufrechterhalten zu können. Unternehmen stehen dabei stets im Spannungsfeld der Ansprüche von Kunden, Wettbewerb, Staat, Verbänden, Öffentlichkeit und ihren Geldgebern (Verzinsung). Dazu stets einen erfolgreichen, profitablen Strategie-Mix zu finden, bleibt eine hohe Kunst.

2.3.7 Aufwand und Nutzen von KMU in regionalen Netzwerken und Organisationen

Aufwand von Unternehmen und anderen Akteuren

Ein erster Aufwand von Unternehmen in WSN besteht in der Kontaktaufnahme zu Partnern, in Information und Motivation, in der Kooperations- und Organisationsentwicklung, der Gründung von WSO sowie in der Konzeption und Umsetzung des Marketings. Unternehmen müssen dazu ebenso auf der Unternehmensebene, auf der Netzwerk-Ebene sowie der WSO-Ebene arbeiten, was eine Mehrfachbelastung darstellen, besser jedoch Synergie-Effekte mit sich bringen kann.

Gegebenenfalls übernehmen andere Akteure die Rolle der Schlüsselpersonen und des organisatorischen Kerns, so dass sich ein Unternehmen auf eine Teilnahme am Netzwerk oder an der Organisation beschränken, vor allem aber auf sein eigenes Marketing und Management konzentrieren kann (zu Rollen von KMU in WSN vgl. Kap. 2.3.5).

Neben diesen nur beschreibbaren Qualitäten ist eine Reihe von Inputs mess- oder schätzbar:

- die aufgewendete Arbeitszeit zum Aufbau und zur Unterstützung des Netzwerks,
- direkte finanzielle Zuschüsse des Unternehmens zur Entwicklung des Netzwerks,
- zweckgebundene Zuwendungen oder Aufträge an andere Netzwerk-Beteiligte,
- unternehmensinterne Investitionen im Zusammenhang mit der Netzwerkstrategie.

Diese Kostenarten gelten auch für andere Netzwerketeiligte wie Behörden, Kommunen und Verbände (BKV). Die Erfassung dieser Aufwendungen ist jedoch nicht Bestandteil dieser Arbeit.

Nutzen für Unternehmen und andere Akteure

Der Nutzen der Beteiligung an WSN und WSO für KMU kann in folgenden Aspekten bestehen:

- Wirkung auf Bekanntheit und Image des Unternehmens,
- Wirkung auf einzelbetriebliche Umsätze und Gewinne,
- Wirkung auf Umsatzanteile mit regionalen Produkten,
- Wirkung auf die Anzahl der MitarbeiterInnen (Arbeitsplätze),
- Erreichung spezifischer Ziele der Unternehmen und Organisationen,
- andere quantitative und qualitative Vorteile durch Wertschöpfungsnetzwerke, wie z.B.
- besserer Zugang zu regionalen Marktinformationen,
- Verbesserung des Austauschs mit Lieferanten und Kunden,
- Anregungen für Innovationen und Weiterentwicklungen.

Als Maßstäbe für die Erreichung eines Nutzens kann auch die Zufriedenheit mit den erreichten Erfolgen sowie mit dem Kosten-Nutzen-Verhältnis im Vergleich zum Aufwand dienen. Als Indikator kann außerdem die Zufriedenheit mit der Erfüllung von „Erfolgsfaktoren“ herangezogen werden, die per definitionem für den Erfolg regionaler WSO notwendig sind (s. Kap. 4.6). Die vorliegende Studie und ihre Ergebnisse stellen nicht die quantitativen, sondern qualitative, organisatorische und marketingmäßige Zusammenhänge von KMU und WSO in den Fokus.

3 Theoretische Grundlagen

Übersicht

In diesem Teil werden theoretische Grundlagen dargestellt, die die Themen aus Kapitel 2 (Hintergründe) vertiefen sowie die theoretische Basis für die gewählte Methodik, für die Erhebungsergebnisse und die daraus abgeleiteten Erkenntnisse bilden. Die Theorie-Grundlagen sollen die für diese Arbeit gewählten Themen, Begriffe sowie Sichtweisen des Autors darstellen sowie als Referenzpunkte zum Design der Methodik sowie zur Interpretation der Ergebnisse dienen.

Zunächst wird die Rolle unternehmerischer Menschen in Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft als Akteure jeder gesellschaftlichen Entwicklung herausgestellt sowie die Bedeutung von engen Kooperationen dieser Akteure für den Erfolg umwälzender gesellschaftlicher Veränderungen.

Anschließend werden die Grundzüge der regionalen Governance sowie anderer Spielarten des Governance-Begriffs dargelegt. Einige Grundlagen zu den Themen Innovation und Kooperation, zum Begriff Sozialkapital sowie zur Theorie des kollektiven Handelns schließen sich an.

Die folgende Darstellung wirtschaftlicher Kooperationsformen beginnt mit der Theorie der sozialen Einbettung wirtschaftlichen Handelns sowie Grundlagen des Netzwerk-Begriffs. Einige Grundlagen zu Unternehmenskooperationen, Wertschöpfungsketten, Clustern und Netzwerken sowie zu Management- und Steuerungsprinzipien von WSO schließen das Theorie-Kapitel ab.

3.1 Unternehmerische regionale Akteure

„Look at any major change in the world, it started by a group of friends.“

Stafford Beer¹⁸⁰

3.1.1 Engagierte Schlüsselpersonen

Die vorliegende Analyse von Erfolgsfaktoren als Elemente eines System-Modells nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen folgt in ihrem Ansatz den Analysen von Brendle (1999) zu „Musterlösungen im Naturschutz“, die auch im Bundesprogramm „Regionen Aktiv“ (2000 - 2007) Verwendung fanden (vgl. NOVA 2000, Elbe et al. 2007; Schubert/Bühler 2008).

Nach kollegialen Hinweisen darauf lässt sich feststellen, dass die Betrachtungs- und Analyseweise dieser Autoren - und damit die Ausgangsbasis dieser Arbeit - maßgeblich auf Roberts/King (1996) und Roberts (1998) zurückzuführen sind. Diese untersuchten die Bedingungen für die erfolgreiche Veränderung gesellschaftlicher Systeme, begleiteten deren zentralen Akteure und identifizierten Erfolgsfaktoren für einen „Radical Change by Entrepreneurial Design“ (ebd.).

Diese bestehen zuallererst in genau diesen Akteuren: Engagierten Einzelpersonen kommt als Schlüsselpersonen (Zugpferden, Machern, Motoren, vgl. Jasper 1997: 38 in Jasper/Schievelbein 1997) eines Projektes zentrale Bedeutung zu. Mut zu Neuem und Außergewöhnlichem (Kreativität, Visionen), Risikobereitschaft und Motivationsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen

¹⁸⁰ Cwarel Isaf Institute (2001): Conversation with Prof. Stafford Beer. www.managementkybernetik.com. Vgl. Richard V (Shakespeare 1600): “We few, we happy few, we band of brothers”; Schloemann 2020).

und Charisma werden u.a. als notwendige Eigenschaften dieser Personen genannt. Brendle (1999: 23) spricht in diesem Zusammenhang von „ökologischen Unternehmern“ (s. Kullmann 2007: 20). Hier müsste man besser von „regional-politischen Unternehmern“ oder „Regional-Marketing-Unternehmern“ sprechen. Als weitere Eigenschaften dieser Personen lassen sich Führungsbereitschaft, -Anspruch und -Qualitäten, Gesprächsbereitschaft, Zugänglichkeit, moderates Auftreten, Ausdauer und Frustrationstoleranz nennen (ebd., vgl. Kullmann 2003b: 42 ff).

„Die Fähigkeit der Entscheider (...) zu klugem strategischem und taktischem Verhalten kommt nicht zuletzt eine hohe Bedeutung für Projekterfolge zu. Ein Grundwissen um gesellschaftlich-politische Zusammenhänge stellt (...) dazu eine Voraussetzung dar. Dies betrifft bei regionalen Vermarktungsprojekten neben den Bereichen Naturschutz und Regionalentwicklung zusätzlich die Bereiche des Projekt- und Marketingmanagements“ (Kullmann 2007: 21), wobei die Bedeutung von deren marketing- und betriebswirtschaftlicher Kompetenz hier noch einmal betont sei.

„Bei Brendle (1999: 47 ff) werden „Flexibilität, Kompromissbereitschaft und Lernfähigkeit“ als eigenständige Musterlösung dargestellt. (...) Augenmaß bei Konzeption und Umsetzung, die Anpassung der Strategie an Hindernisse und Veränderungen der Rahmenbedingungen sowie eine Offenheit für neue Möglichkeiten sind wichtig. (...) (Brendle) spricht dabei von einem erfolgsorientierten Pragmatismus“ (ebd.).

Während für die Koordinatoren regionaler Wertschöpfungsnetzwerke vor allem strategische, organisatorische, kommunikative und diplomatische Eigenschaften für den Erfolg erforderlich sind, kommt es bei den Schlüsselpersonen von WSO auf deren visionäre Kraft, Führungsstärke und Ausdauer, auf ihre wirtschaftliche Kompetenz, aber auch auf die genannten sozialen Kompetenzen an. Eine Trennung der Aufgaben im „Dualen Modell“ ist denkbar (vgl. Kap. 2.1.2.1).

Blaupause: Wirtschaftliche Unternehmer

Roberts/King (1996) gehen zu Beginn ihrer Analysen zur Erhärtung und Vertiefung des Begriffs von „politischen Entrepreneuren“ von der Hypothese aus, dass die Eigenschaften dieser „Change Agents“ in den gesellschaftlichen und staatlichen Systemen denen der Unternehmer in der Wirtschaft (gemäß Schumpeter 1939: 102) nahe kommen und weitgehend identisch sind. Während das Gewinnstreben von Unternehmern vor allem ihrem Unternehmen, ihren Mitarbeitern und sich selbst gilt, dient diese bei Regionalunternehmern vor allem ihrer WSO, der Region und ihren Akteuren. Bei erfolgreichen WSO können auch die Führungskräfte selbst profitieren.

Die Eigenschaften von Unternehmern i.e.S., speziell der Inhaber kleiner und mittelgroßer Unternehmen, werden in Kapitel 2.3.2.2 ausführlich erörtert. Für diese, aber auch für alle unternehmerischen Menschen, ist insbesondere ein starker Glaube an oder die gemachte Erfahrung der eigenen Selbstwirksamkeit als basale Eigenschaft zu nennen (vgl. Bandura 1977, 1993, 1997). Der Glaube an die eigene Autonomie ermöglicht es (erst), sich bestehenden Umständen nicht zu beugen bzw. in diesen die eigenen Veränderungs- und Innovationspotentiale zu erkennen.

Es ist eine weitere Eigenschaft von Unternehmertypen, diesen Glauben auf Andere, ihre Mitstreiter/innen und Mitarbeiter/innen übergehen zu lassen und diese zu motivieren, für eine Sache zu kämpfen oder sich für den Erfolg besonders zu engagieren. Für regionale Prozesse und Vermarktungsprojekte kommt wiederum einem gemeinsamen Problemdruck, gemeinsamer

Problemerkennntnis und gemeinsamem Handlungswillen eine grundlegende Bedeutung zu: Wo kein Problem (gemeinsam) gesehen wird, entsteht keine neue Energie! (vgl. Kap. 2.2.3.2).

Erfolgsfaktoren: Nachhaltige regionale Wertschöpfungsorganisationen brauchen engagierte *Schlüsselpersonen mit hoher Führungsstärke* und *sozialer Kompetenz*, mit Überzeugungskraft und Ausdauer, Zugänglichkeit und Flexibilität, Kompromiss- und Lernbereitschaft.

3.1.2 Organisatorische Kerngruppe

Netzwerk-Spinnen und Brüder im Geiste

Macher brauchen Unterstützer und Freunde, auf die sie sich verlassen können. Wer etwas verändern will, braucht Gleichgesinnte und Mitstreiter. Will man eine regionale Vermarktungsorganisation entwickeln, d.h. in einem komplexen regional-politischen und wirtschaftlichen Umfeld eine solche Innovation etablieren, braucht es Gleichgesinnte und Mitstreiter sowohl in der eigenen Branche, im eigenen gesellschaftlichen System, z.B. in Unternehmen (der Wirtschaft), sowie beim Staat (Kommunen, Landesregierung), als auch in der Zivilgesellschaft (Vereine, Verbände, Private). In diesen drei Bereichen müssen Kräfte wirken und Entscheidungen fallen, damit eine solche Organisation entstehen und gedeihen kann. Böcher nennt die Gruppe der engeren Unterstützer den „organisatorischen Kern“ (vgl. Böcher 2002: 8; Krott/Böcher 2004: 27 f.).

Laut Baumfeld (2018: 24 ff) sind insbesondere solche Innovatoren und Macher erfolgreich, die es schaffen, Gleichgesinnte und Mitstreiter in den beiden jeweils anderen Gesellschaftsbereichen zu finden, die in diesen sowie mit der Logik und Kultur dieser Bereiche für die gemeinsame Sache arbeiten. Die Andersartigkeit der Logiken, Sichtweisen und Erfahrungen, auch der Ressourcen, Kontakte und Zugänge stellen dann das entscheidende (Sozial-) Kapital dar (vgl. Kap. 3.4.2). Laut Baumfeld (ebd.) hat sich gezeigt, dass es mindestens drei Personen sein sollten, die eine solche Keim-Zelle, ein solches Mikro-Netzwerk bilden. Nach seinen Erfahrungen in der Regional- und Organisationsberatung können drei Personen stets eine minimale Basis-Motivation und Stabilität aufbauen die der Gruppe und dem Einzelnen über Rückschläge und Motivationskrisen hinweghilft, in Krisen Rat weiß etc. „Stabile Netzwerke sind durch mehrfache Dreiecksbeziehungen getragen“ (sog. „Gesetz der Stabilität“ in Regionalprojekten, ebd.).

Diese Partner bilden im Optimalfall ein „Netzwerk im Netzwerk“, d.h. sie sind die Spinnen im größeren Netz(werk), die die entscheidenden „Strippen ziehen“ (um dieses dahin zu bringen, wo sie es haben wollen). Da neue Bündnisse, Netzwerke und Organisationen oft auf z.T. harte Widerstände stoßen, werden die Akteure über die Jahre häufig eng zusammengeschmiedet.

Gelingt es, die Sympathie und Freundschaften zwischen den Akteuren zu erhalten, können solche „Seilschaften“ sehr stabil und über die Jahre für die Beteiligten immer wieder fruchtbar sein. Werden solche Interessengruppen etwas größer und ggf. formell organisiert, kann man sie als „Club“ bezeichnen, ein Begriff, der eine Exklusivität und damit eine Zugangsbeschränkung impliziert. Burschenschaften, Ehemaligen- und Alumni-Vereinigungen dienen dazu, solche Zugangsvorteile systematisch aufzubauen und über Jahrzehnte hinweg nutzbar zu machen.

„Brendle (1999: 45 ff) stellt heraus, dass der Erfolg von (Naturschutz-) Projekten wesentlich von einer funktionierenden Kommunikation zwischen beteiligten Schlüsselpersonen und wichtigen

Unterstützern abhängig ist. Eine ähnliche Sozialisation, ein gemeinsamer beruflicher Hintergrund, ähnliche gesellschaftspolitische Ziele begünstigen danach die Feststellung gemeinsamer Gedanken (...) sowie einer gemeinsamen „Sprache“ als Grundlagen einer stimmigen „Chemie“ zwischen den Akteuren“ (Kullmann 2007: 20). „Wissenschaftlich ausgedrückt handelt es sich dabei um sogenannte Fachbruderschaften (...), bei denen der thematische Bezug und das konkrete, fachliche Problemlösen eine zentrale Stellung einnimmt. Zwischen diesen Experten entwickelt sich eine „entpolitisierte“, d.h. nicht von organisationsorientierten Eigeninteressen überlagerte Kooperation“ (Brendle 1999: 46, zitiert in Kullmann 2007: 20).

Erfolgsfaktoren: Bildung einer (optimalerweise sektorübergreifenden) *organisatorischen Kerngruppe* von Akteuren mit gleichen Werten, Zielen und guter „Chemie“ (*Fachbruderschaft*, ebd.).

3.2 Governance

3.2.1 Der Governance-Begriff

„Governance“ bezeichnet die soziale Koordination kollektiven Handelns über Regel- und Ordnungssysteme (vgl. Fürst 2001a, in Anlehnung an Mayntz 1993: 11). „Etymologisch haben ‚Governance‘ und ‚Government‘ denselben Wortstamm, das lateinische Verb „gubernare“, das Steuern eines Schiffes, im übertragenen Sinne auch des Staatsschiffes“ (Adam 2000). „Governance ist (...) im englischen Sprachraum ein durchaus gebräuchliches Wort mit dem ‚the act or manner of governing‘ beziehungsweise ‚the office or function of governing‘ bezeichnet wird“ (Benz et al. 2007: 10).¹⁸¹ Der Begriff Governance beschreibt jedoch nicht nur Regierungshandeln, sondern Steuerungs- und Verhandlungsprozesse in und zwischen gesellschaftlichen Systemen wie Staat, Markt (Unternehmen) und Zivilgesellschaft (ggf. organisiert als Verbände).

Die Governance-Theorie und -Forschung hat sowohl betriebswirtschaftliche wie politikwissenschaftliche Hintergründe, in welchen seit jeher die Möglichkeiten einer Steuerung erforscht werden. Grundlage des Governance-Begriffs ist die ebenfalls schon stets diskutierte Problematik einer ungenügenden Steuerung durch Staat (Hierarchie) oder Markt (Wettbewerb) allein. Die Feststellung von sowohl Staats- wie Marktversagen in allen möglichen Politikfeldern führte zu der Erkenntnis, dass in Aushandlungsprozessen zwischen den Akteuren der gesellschaftlichen Subsysteme die effizienteren Steuerungsprozesse zu sehen sind (Benz et al. 2007: 9 ff.).

Der Begriff Governance „steht für alle diese Formen und Mechanismen der Koordinierung zwischen mehr oder weniger autonomen Akteuren, deren Handlungen interdependent sind. (...) Er verweist darauf, dass sie alle nur unter bestimmten Bedingungen und für bestimmte Probleme geeignet sind, wir deshalb ihre Funktionsweise und Funktionsbedingungen besser verstehen müssen, wenn wir die komplexe (...) Wirklichkeit begreifen, Probleme analysieren und Lösungen finden wollen“ (ebd.). Eine bestimmte Governance ist also jeweils kontextspezifisch.

Der Governance-Ansatz bedeutet daher auch, dass in bestimmten Bereichen wie Polizei und Justiz rein staatliches Handeln, zwischen Unternehmen - bei geregelten Rechtsgrundlagen - die Gesetze des Marktes sowie in der Zivilgesellschaft die Regeln der Gemeinschaften und der

¹⁸¹ Nach: Fowler et al. 1990: 511 (The Concise Oxford Dictionary)

Bürgerrechte gelten sollen. An den zahlreichen Nahtstellen jedoch sind Verhandlungslösungen oftmals die effektivere Form der Steuerung und der gesamtgesellschaftlichen Zielerreichung.

Ein Bezugspunkt der Governance-Forschung in Deutschland war die Planungseuphorie der 1970er Jahre, die auf der Annahme basierte man könne die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung durch möglichst sorgfältige Planung steuern (ebd.: 12). Dass dies seinerzeit nicht gelungen ist, zeigten in der Agrarpolitik die ausufernden Subventionen, Überschüsse und Umweltschäden sowie der Abbau ländlicher Strukturen (vgl. Priebe 1985, 1990). Die (neo-)klassische Theorie beantwortete staatliche Steuerungsdefizite mit der Forderung nach mehr wirtschaftlichem (Neo-) Liberalismus. Die Politikwissenschaft reagierte damit, „nicht ein ebenso vereinseitigtes Marktmodell, sondern eine Mehrzahl anderer Governance-Mechanismen gegenüberzustellen. So wurden etwa Politiknetzwerke, professionelle Gemeinschaften, die ‚Zivilgesellschaft‘, Verhandlungskonstellationen und Verbände neu in den Blick genommen“ (ebd. 13).

Politikwissenschaftliche Grundlagen des Governance-Begriffs

„Zu den empirischen politikwissenschaftlichen Studien, welche das Scheitern der Planung und Reformpolitik ermittelten und mit institutionellen Restriktionen erklärten (Mayntz 1987, Scharpf 1975), traten theoretische Überlegungen, die stark systemtheoretisch angelegt waren und auf die resistent gesellschaftlicher Teilsysteme gegen politische ‚Interventionen‘ verwiesen. Dietrich Dörner (1993, 2008) zeigte die schier unwiderstehliche ‚Logik des Misslingens‘ auf, die jedem Gestaltungseingriff in hochgradig intransparente eigendynamische Systeme innewohnt (Benz et al. 2007: 12 f.). „Nach Dörner (1993: 58 ff.) zeichnen sechs Systemeigenschaften komplexe Systeme aus (...): Unüberschaubarkeit, Vernetzung, Intransparenz, Offenheit, (Eigen-) Dynamik und Instabilität“ (Carsten 2005: 75).

„Am radikalsten behauptete Niklas Luhmann, dass jedes Bemühen einer politischen Steuerung der Gesellschaft illusorisch sei, weil alle gesellschaftlichen Teilsysteme geschlossene Operationenzusammenhänge bilden“ (Benz et al. 2007: 12 f.). Auch wenn sich die Systemtheorie für die politische Praxis nicht durchsetzen konnte, bietet sie dennoch wertvolle Begriffe und Denkmuster, um die (Dys-) Funktionalität gesellschaftlicher Systeme und ihrer Nahtstellen zu erklären sowie Wege zur „systemischen Optimierung“ zu weisen (vgl. z.B. Kap. 4.6.2, Kap. 5.4.3).

Benz et al. (2007) zeigen auf, dass der Governance-Begriff nicht nur als deskriptiver Begriff, im Sinne der Wissenschaft, sondern auch als normativer Begriff, im Sinne einer „Good Governance“ (guten Regierungsführung) sowie als praktisches Konzept für konkretes politisches Handeln herangezogen wird (ebd.: 15). Adam (2000) beschreibt, wie der moderne Governance-Begriff in der Entwicklungspolitik der Weltbank seinen Ursprung hatte und in diesem Kontext mit „Good Governance“ gleichgesetzt wurde. Baumfeld (2011a: 4) weist darauf hin, dass die EU und ihre Mitgliedsstaaten gut daran tun, die Qualität ihrer Governance-Systeme zu verbessern. Auf diese Bedeutungen von „Governance“ wird hier im Folgenden noch näher eingegangen.

Goodwin (2009) arbeitet für den englischsprachigen Raum drei Wurzeln der Governance-Philosophie heraus: die ökonomische Krise des klassischen Wohlfahrtsstaates, die Suche nach neuen Steuerungsformen von neuen, eher staatskeptischen Regierungen sowie Bürgerbewegungen, die nach neuen Beteiligungsformen verlang(t)en. Er beschreibt, dass in vielen Ländern

mit neuen Steuerungsmodellen experimentiert wurde – all dies gilt auch für die aus Österreich kommende Regionalentwicklung und deren Umsetzung in das erste EU-LEADER-Programm.¹⁸²

Goodwin (ebd.) schildert das „Aufbrechen von Grenzen“ des klassischen Regierungshandelns als wesentliches Kennzeichen des Governance-Ansatzes. Dieses ist die Grundlage einer Steuerung durch Aushandlungsprozesse zwischen verschiedenen Institutionen sowie in Mehr-Ebenen-Systemen, die Komplexität der Systeme und Prozesse nimmt also deutlich zu. Die Akteure erreichen ihre Ziele darin nur durch gemeinsames Handeln („Collective Action“, vgl. Kap. 3.4.3), sie müssen Netzwerke aufbauen und Partnerschaften eingehen, die eine Autonomie gegenüber staatlichem Handeln zu erlangen suchen, die jedoch durch die offene oder verdeckte Macht des Staates konterkariert werden können. Es geht in Governance-Strukturen also um die Austarierung von Macht zwischen staatlich-politischen Strukturen und neuen Netzwerken. Dazu gehört auch ein Wettbewerb mit bzw. zwischen etablierten Netzwerken in einer Region.

Im Zentrum der Governance-Forschung stehen Fragen nach der Form von Governance-Strukturen sowie den Mechanismen, die ihre Bildung und ihre Funktionsweise erklären. „Mit Formen meinen wir Strukturen der Interaktion (...). Als Mechanismen bezeichnet die Sozialwissenschaft (...) die Prozessverläufe, die sich kausal im Rahmen dieser Formen ergeben. Es handelt sich hierbei um ‚Ursache-Wirkung-Ablauf-Muster‘ (Schimank 2002: 155), die, da sie in den institutionellen Strukturen und den Handlungsmotiven der Akteure angelegt sind, regelmäßig vorkommen und daher durch theoretische Modelle der Struktur- und Interaktionsdynamiken rekonstruiert werden können (ebd. 16). Es geht um „Formen und Muster der Interdependenzbewältigung“ (ebd.: 17). Diese sollen hier für regionale Wertschöpfungsnetzwerke analysiert werden.

Lukesch/Payer (2005: 14) unterscheiden fünf Entstehungsformen von Governance-Strukturen:

- „Governance by Charisma“: führungsstarke Persönlichkeiten zeigen neue Wege auf, oft als Reaktion auf einschneidende Ereignisse („Schocks“) von außen,¹⁸³
- Staatliche Governance („by hierarchy“): Installation „von oben“ durch Politik oder Verwaltung, die (bestimmte Teile von) Planung und Steuerung „nach unten“ abgeben,
- Anreizinduzierte Governance („by market incentives“): als Reaktion auf Marktpotentiale; diese kann neue Koalitionen erzeugen, z.B. attraktive Investitionen oder Fördermittel,
- Solidarische Governance („by solidarity“): ein kollektiver Problemdruck führt zu neuen Modellen (so z.B. typisch bei Regionalinitiativen),
- Diskursive Governance („by discourse“): durch Austausch und Einsicht entsteht die Erkenntnis, dass man mit Governance-Strukturen gemeinsam schneller weiter kommt.

Hintergründe: Mit dem Begriff der Governance kann man die Steuerungsmechanismen rund um und innerhalb von regionalen Wertschöpfungsnetzwerken angemessen beschreiben. Die staatliche und regionale Governance bildet entscheidende Rahmenbedingungen für regionale WSO.

¹⁸² Vgl. Kullmann 1996; vgl. LEADER und andere Regional-Programme Kap. 2.2.4

¹⁸³ Vgl. Roberts 1998: Radical Change by Entrepreneurial Design; sowie „Schlüsselpersonen“ bzw. „Politische Unternehmer“ bei Brendle 1999: 23 ff. Auslöser können auch „Windows of Opportunity“ sein (ebd.).

3.2.2 Good Governance

Der politikwissenschaftlichen „Brückenbegriff“ Governance (Benz et al. 2007) dient der Beschreibung aller möglichen Governance-Formen. Diese können folglich, gemessen an normativen Werten, auch weniger erfreulich sein, wie z.B. die Governance der Mafia oder in einer Diktatur. Es hat sich daher ein internationaler Konsens herausgebildet, was in der Politik sowie in der Wirtschaft unter einer „Good Governance“ zu verstehen ist. Beides wird kurz vorgestellt.

„Governance wird häufig zur Beschreibung eines Modells des „guten“ Regierens oder Verwaltens verstanden. Gemeint sind dabei zum einen Normen wie etwa demokratische Verantwortlichkeit von Regierungen, Rechtsstaatlichkeit, Transparenz sowie Unabhängigkeit der Politik und Verwaltung von spezifischen Interessengruppen oder einer Klientel“ (Benz et al. 2007: 15).

So kommt in Ländern mit hoher Korruption, darunter viele Entwicklungsländer, der Förderung einer „Good Governance“ eine zentrale Bedeutung in der internationalen Zusammenarbeit zu: „An dieser Stelle verwendete die Weltbank den Begriff ‚Governance‘ zum ersten Mal und definierte ihn dabei als „the exercise of political power to manage a nation’s affairs“ Adam (2000). Es ging dabei also zunächst um die Prinzipien „guten Regierens“ auf Ebene der Nationalstaaten, die in vielen Entwicklungs- und Schwellenländern, z.T. auch in OECD-Staaten, noch lange nicht selbstverständlich sind: „Mangelnde Trennung von privatem und öffentlichem Sektor, schwaches öffentliches Management, ein unzuverlässiges Rechtssystem, willkürliche Entscheidungen, Korruption und Rentendenken der Staatseliten“ (Adam 2000).

Prinzipien einer „Good Governance“ sind daher u.a. (vgl. ebd.):

- „Public Sector Management“: Leistungssteigerung, Verbesserte öffentliche Steuerung,
- Reduktion öffentlicher Aufgaben, Privatisierung öffentlicher Unternehmen,
- Vergabe von öffentlichen Aufgaben an Private über transparente Ausschreibungen,
- Reformen im öffentlichen Personal- und Finanzwesen,
- höhere Verantwortlichkeit, Festlegung von Zuständigkeiten und Rechenschaftspflichten,
- Verbesserung der rechtlichen Rahmenbedingungen,
- höhere Transparenz des öffentlichen Sektors, verbesserter Zugang zu Informationen,
- Verfügbarkeit und Verlässlichkeit von Informationen zum Abbau von Transaktionskosten.

„Good Governance“ ist heute zum Leitbild der internationalen Institutionen (Weltbank 1997), der Europäischen Union (2001) sowie von Wirtschaftsverbänden geworden (s. Folgekapitel).

3.2.3 Regionale Governance

Kaum ein Begriff hat auch in der Regionalpolitik in den vergangenen 20 Jahren so für Furore gesorgt wie „Regionale Governance“. Wie schon Benz et al. (2007: 15) aufzeigten, kann damit die Beschreibung von regionalen Governance-Regimen, die aktuelle Philosophie der EU-Regionalpolitik und der Form ihrer Instrumente sowie die Beschreibung normativer Erwartungen an diese gemeint sein, und ist es je nach Literatur und Autor auch. Die Literatur dazu ist Legion.

Dietrich Fürst hat den Governance-Begriff auf die Regionalpolitik übertragen. In einer Erörterung, ob dieser das neue Paradigma der Regionalwissenschaften sei (ebd. 2001a) stellt er heraus, dass es sich dabei um „eine Form der Selbstorganisation, basierend auf Interdependenz und Ressourcenabhängigkeiten der Akteure“ handelt, „die sich in politischen Handlungssystemen umsetzen, unterstützt durch ein System von Regeln, Normen und Konventionen, die förmlicher und/oder ungeschriebener Art sein können“ (ebd.: 371). Fürst (ebd.) diskutiert den Begriff im Bezug zu gängigen Aspekten der Regionalforschung und kommt zu dem Schluss: „Für die Forschung definiert Regional Governance einen erweiterten Begriffsrahmen, für neue regionale Selbststeuerungsformen, die auf netzwerkartiger Kooperation basieren und traditionelle Sektorgrenzen (öffentlicher Bereich, privater Bereich) überschreiten“. Er diskutiert die „Selbststeuerungsfähigkeit der Regionen“ und Implikationen für die zukünftige Regionalpolitik (Fürst 2001b). Er betont dabei die Einbettung in das Wirtschafts- und Institutionensystem: „Regional Governance entwickelt sich ‘embedded’ und nicht autonom“ (Fürst 2003).¹⁸⁴

Nischwitz et al. (2002) eruierten die Bedeutung einer „local and regional governance für eine nachhaltige Entwicklung“ sowie für die sozial-ökologische Forschung. Pütz (2004) arbeitete in seiner Dissertation die Theorie am Beispiel der Metropolregion München auf. Für die Regionalentwicklung in der Europäischen Union ist das LEADER-Programm das aktuelle Governance-Modell (Sousa Uva 2007; vgl. Kap. 2.2.4.2). Dessen Konzept lag auch ähnlichen Programmen wie dem PLENUM-Programm in Baden-Württemberg (Kap. 2.2.4.4) sowie Regionen Aktiv (2001 bis 2007, vgl. Elbe et al. 2007) zugrunde. „Der Steuerungsansatz des Modellvorhabens (Regionen Aktiv) ist durch die fünf Prinzipien Regionalität, Partnerschaft, Reflexivität, Integration und Wettbewerb gekennzeichnet“ (Tränkner 2006: 213). Die Öko-Modellregionen blieben demgegenüber bis zuletzt in ihrer Programm- und Management-Qualität zurück (Kap. 2.2.4.5).

Insbesondere das Instrument des Wettbewerbs wurde auf weitere Politikbereiche ausgedehnt, so auf den Naturschutz („Idee Natur“ des BMU bzw. BfN) sowie die „Bio-Energie-Regionen“ und den Wettbewerb „LandZukunft“ des BMELV. Die Evaluierungen dieser Programme zeigen die Vorteile und Grenzen dieser Instrumente auf.¹⁸⁵ Ein neu etabliertes Instrument sind Regionalbudgets, d.h. LEADER-Regionen bekommen auf der Basis eingereichter (Wettbewerbs-) Konzepte mehr Freiheit in der Start-Förderung von neu initiierten Projekten (vgl. Elbe 2011).

Kritik an regionalen Governance-Strukturen

Scherer/Zumbusch (2012: 7) äußern Kritik an der regionalen „Governance-Euphorie“:

1. „Die meisten regionalen Institutionen besitzen eine sehr geringe Legitimation. Dies gilt vor allem für Vertreter außerhalb des politisch-administrativen Systems, die ausschließlich aufgrund ihrer Verbandszugehörigkeit oder ihres persönlichen Engagements in derartigen Gremien aktiv sind.
2. Die wenigsten regionalen Institutionen sind in der Lage, auch konflikthafte Themen erfolgreich zu bearbeiten. In der Regel sind es Schönwettergremien, in denen Konfliktthemen überhaupt nicht bearbeitet werden (können).

¹⁸⁴ Zur „Embeddedness of Economic Action“ vgl. Granovetter (1985) sowie Kapitel 3.5.1

¹⁸⁵ Vgl. Tränkner 2006, Elbe 2007, Elbe et al. 2007; Böcher et al. 2008, Meincke 2008, Elbe 2011.

3. Die meisten regionalen Institutionen zeichnen sich durch hohe Koordinationskosten und eine oftmals mangelnde Effektivität aus. Dies resultiert aus dem in derartigen Strukturen systemimmanenten Einstimmigkeitsprinzip.
4. Für die (...) Akteure sind Beschlüsse (...) oft nicht bindend. Eine Durchsetzung (...) ist oft nicht möglich, da die regionale Ebene über keine Sanktionsmöglichkeiten verfügt.
5. Aufgrund unterschiedlicher Handlungslogiken von Politik- und Wirtschaftsvertretern blockieren sich regionale Institutionen oftmals in der Phase, in der konkrete Projekte umgesetzt werden sollen. Die territoriale Handlungslogik der Politiker (...) steht die Handlungslogik von Wirtschaftsvertretern gegenüber, die sich an Problemräumen orientiert.“

In Folge dieser Kritikpunkte zeigt sich in der Schweiz an den regionalen Governance-Systemen eine interessante Entwicklung: In verschiedenen Regionen kann beobachtet werden, dass die erst vor Jahren gegründeten Governance-Strukturen (...) aufgelöst werden. Die aktuelle Entwicklung geht wieder mehr in die Richtung, dass „klassische“ hoheitliche Institutionen aufgebaut bzw. reanimiert werden. An die Stelle der (...) neuen Governance-Systeme treten damit klassische Government-Strukturen, die wieder ausschließlich von der Politik dominiert werden.“

Diese Kritikpunkte können auch für deutsche Governance-Strukturen nicht ganz von der Hand gewiesen werden.

1. Der Punkt trifft zu, auch wenn es genau die Governance-Gremien sind, die den zivilgesellschaftlichen und privatwirtschaftlichen Akteuren eine Teilhabe ermöglichen und es der Politik erlauben, deren Engagement (ideell, zeitlich, ökonomisch) einzubinden.
2. Stimmt. Governance braucht Diplomatie. Für und gegen kritische Themen, z.B. umweltzerstörende Bauprojekte, muss weiterhin politisch und rechtlich gestritten werden.
3. Das Konsensprinzip kann Beschlüsse und Prozesse verlangsamen, doch erhöht deren Akzeptanz. Auch politisch-städtische Prozesse sind häufig langsam und ineffizient.
4. In der Regel werden die Beschlüsse von Governance-Gremien auch umgesetzt. Ein Zuwiderhandeln wird über das Mittel der sozialen Kontrolle in der Region sanktioniert.
5. Dieser Punkt erfordert die kluge räumliche Gestaltung von Governance-Strukturen, z.B. sollte sich die Kulisse regionaler WSN stets an Landkreisgrenzen orientieren.

Hintergründe: Der Aufbau von regionalen Governance-Strukturen, zu jeweiligen Zwecken der partizipativen staatlichen Steuerung, hat sich in den vergangenen 30 Jahren in Europa und Deutschland etabliert. Nicht immer sind die dazu aufgelegten Programme ausgereift, nicht immer kann eine „gute Governance“ durch die politisch-legitimierten Institutionen konstatiert werden. Nach dem Ende eines Programmes werden Governance-Strukturen auch aufgelöst. Daher sind Governance-Strukturen, die von der Politik gewährt werden, immer wieder nur bedingt autonom und nur temporär angelegt. Diese Begrenztheit von Governance-Strukturen kann als ein Entstehungshintergrund von selbst bestimmten Regionalinitiativen gesehen werden.

3.2.4 Gute Governance in Regionalentwicklung und Regionalvermarktung

Für eine (nachhaltige) Regionalentwicklung und Regionalvermarktung kommt zunächst der staatlichen Governance auf übergeordneter Ebene eine hohe Bedeutung zu. Diese brauchen zunächst eine politische Unterstützung sowie eine möglichst langfristige Politik und Förderprogramm. Darüber hinaus ist es für Projekte, insbesondere Pilot- und Modellprojekte hilfreich, wenn diese von ihren zuständigen AnsprechpartnerInnen partnerschaftlich (noch besser: patenschaftlich) unterstützt werden. Dies schließt Unzuverlässigkeit, Beliebigkeit und Willkür aus.

Mildere Formen der Einflussnahme sind in allen gesellschaftlichen Subsystemen vorhanden und wirksam, d.h. es kommt auf ihre Gestaltung an. Dies impliziert, dass auch in wenig oder flach hierarchischen Governance-Strukturen, z.B. in Ländlichen Aktionsgruppen im LEADER-Programm, stets ungleiche Kräfte wirken. Nach Baumfeld (2009, 2011b) stellen Governance-Arrangements ohnehin eine nur scheinbar symmetrische Konstellation in einem eigentlich hierarchisch, in der Regel vom Staat dominierten System dar. Dies ist für Governance-Strukturen also eher die Regel als die Ausnahme. Dies kann, muss aber nicht schädlich sein, im Gegenteil.

Kritiker des Governance-Begriffs sprechen zwar auch bei „weicheren Formen der hierarchischen Koordination“ von einer „Machtblindheit“ gegenüber der „Rute im Fenster“ - in Regionalentwicklung und Regionalvermarktung könnte man auch von einer „Möhre an der Angel“ sprechen - doch: „Der Ansatz unterstellt zumindest bei einigen der an Koordinationsprozessen beteiligten Akteure eine vorhandene Intention zu kollektiver Regelung, selbst wenn diese nicht immer gelingt oder in Ihrem Ergebnis nicht alle Beteiligten befriedigt“ (Benz et al. 2007: 18)

Insbesondere Landräte und z.T. auch Gemeindegemeinderäte sind in Regionalentwicklung und Regionalvermarktung als starke, unverzichtbare Partner und Entscheider zu sehen. So zeigten Netzwerkanalysen von Meincke (2008) zum Bundeswettbewerb ‚Regionen Aktiv‘, dass insbesondere die Netzwerke „im Schatten der Macht“ des Landrats o.ä. erfolgreich waren. Dies spricht dafür, diese gegebenen Machtstrukturen zu nutzen und mit ihnen zu kooperieren.

Es muss jedoch beobachtet und bewertet werden, ob die regionalen Strukturen einer „guten regionalen Governance“ entsprechen und ggf. versucht werden, diese zu verbessern. Ist dies nicht möglich, weil z.B. der Landrat oder andere Kräfte keine gute Governance, z.B. im Sinne einer partizipativen Regionalentwicklung oder einer nachhaltigen Regionalvermarktung, ausüben, kann es sein, dass die Zusammenarbeit von Seiten der Marktakteure (Unternehmen) oder der zivilgesellschaftlichen Akteure aufgekündigt werden muss oder sollte, um zunächst gegen oder ohne die Politik an besseren Governance-Strukturen zu arbeiten. In der Sprache der Governance-Theorie ist dies die stets verbleibende Exit-Option (Schimank 2007: 35 f.).

Bei kontraproduktiver Intervention durch die Politik oder andere dominante Akteure kann der Exit für Einzelakteure und ganze Gruppen die einzig zumutbare Alternative darstellen. Dies kann den Verlust wertvoller Ressourcen für ein regionales Wertschöpfungsnetzwerk bedeuten, oder auch zur Gründung einer konkurrierenden Organisationsform führen. Dies kann sowohl die Stärkung als auch die (ab-) Schwächung regionaler Nachhaltigkeitsstrategien zum Ziel haben. Staatlich und kommunal unterstützte Governance-Strukturen sind meist nicht darauf angelegt, (zu) ambitionierte Nachhaltigkeitsziele zu erreichen, sondern führen meist zu Misch- oder Mainstream-Konzepten, die engagiertere Akteure zur Suche nach Alternativen bewegen können.

Prinzipien guter staatlicher und kommunaler Governance

Für nachhaltige regionale Wertschöpfungsnetzwerke lassen sich aus der Erfahrung folgende Prinzipien einer guten regionalen Governance auf Landes- und Kommunalebene formulieren:¹⁸⁶

Minister, Beamte, Landräte, Bürgermeister und VertreterInnen zuständiger Institutionen...

- begrüßen und propagieren ein nachhaltiges regionales Lebensmittelmarketing,
- sie legen diesbezügliche Programme oder Projekte auf, statten diese mit ausreichenden Mitteln aus und gestalten die Förderkonditionen sowie die Fördersätze „praxistauglich“,
- sie initiieren Projekte oder fördern die Initiative regionaler Akteure „wie eine Hebamme“ oder „wie ein guter Vater“, unterlassen jedoch direkte Eingriffe und Bevormundung,
- sie stellen Initiativen eine (Nicht-) Teilnahme an Programmen frei und unterlassen eine Beauftragung der Verwaltung mit Projekten, wenn sich keine regionalen Träger finden,
- sie intervenieren nicht zu Gunsten von wenig kooperationsbereiten Interessengruppen sowie weniger nachhaltigkeitsorientierten oder weniger „fairen“ Unternehmen/Gruppen,
- sie lassen die Kombination verschiedener Nachhaltigkeitsthemen, wie z.B. „Naturschutz/ Biologische Vielfalt“ und neue wirtschaftliche „Public-Private“-Governance-Formen zu;¹⁸⁷
- sie nutzen solche Projekte und Netzwerke als Bühne für sich, ohne sich allein deren Verdienste anzuheften, und promoten diese Projekte durch aktives öffentliches Handeln,
- sie beeinträchtigen und (zer-) stören nicht etablierte und erfolgreiche Governance-Strukturen, um eigene Zielvorgaben durch- und ggf. unqualifizierte Personen einzusetzen,
- unterstützen regionale Anbieter, z.B. im öffentlichen Beschaffungs- und Vergabewesen, ohne sich einseitig mit einzelnen starken Interessen oder Unternehmen zu verbinden.

Erfolgsfaktor: *Gute staatliche und/oder kommunale Governance* des Handlungsfelds regionale Vermarktung. Diese umfasst die sinnvolle organisatorische Gestaltung und verantwortungsvolle Führung regionaler Prozesse, Pflege einer positiven Kommunikationskultur, gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung der Akteure, gemeinsame Ziele und eine kooperative Umsetzung.

Zur verantwortungsvollen Führung gehört ein klares Ziel, ein Leitbild und/oder eine Vision,¹⁸⁸ was das Ergebnis einer Governance-Struktur, eines Programms oder eines Projektes sein soll, sowie das Erkennen und Ermöglichen eines gangbaren Weges zur Zielerreichung (zum Erfolg). Nicht immer sind staatliche oder kommunale Akteure dazu befähigt. Bei regionalen WSO erscheint es sinnvoller, zivilgesellschaftliche oder Wirtschaftsakteure mit deren Führung zu betrauen. Auch dann noch kommt einer guten Governance der Projektumwelt hohe Bedeutung zu.

¹⁸⁶ Vgl. „Erfolgsfaktoren der staatlichen Governance“ (Kap. 6.2.1).

¹⁸⁷ Vgl. z.B. die Regionalwert AG Freiburg (2020) und andere Formen des „Social Business“ (vgl. z.B. Gottwald/ Sprinkart 2011, Spiegel 2011)

¹⁸⁸ Zur Wichtigkeit einer Vision (s. auch Leitbild) vgl. Glossar, Kap. 10.1 sowie dort genannte Verweise.

3.2.5 Corporate Governance und Netzwerk-Governance

3.2.5.1 Corporate Governance

„Corporate Governance bezeichnet den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens“ (Gabler 2021). „Der Ordnungsrahmen wird maßgeblich durch Gesetzgeber und Eigentümer bestimmt. Die konkrete Ausgestaltung obliegt dem Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat und der Unternehmensführung. Das unternehmensspezifische Corporate Governance-System besteht aus der Gesamtheit relevanter Vorgaben. Insbesondere sind dies relevante Gesetze, Richtlinien, Kodizes, Absichtserklärungen, Unternehmensleitbild, und Usus der Unternehmensleitung (...). Ganz allgemein kann Corporate Governance (...) als die Gesamtheit aller internationalen und nationalen Regeln, Vorschriften, Werte und Grundsätze verstanden werden, die für Unternehmen gelten und bestimmen, wie diese geführt und überwacht werden. In der Literatur wird regelmäßig (...) über *gute* Corporate Governance bzw. die Verbesserung der bestehenden Corporate Governance diskutiert.

Zentrale Kennzeichen „guter“ Corporate Governance sind:

- funktionsfähige Unternehmensleitung,
- Wahren der Interessen verschiedener Gruppen (z.B. der Stakeholder),
- zielgerichtete Zusammenarbeit der Unternehmensleitung und –überwachung,
- Transparenz in der Unternehmenskommunikation,
- angemessener Umgang mit Risiken,
- Managemententscheidungen sind auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtet.¹⁸⁹

Danach kommt der Governance in Unternehmen eine hohe Bedeutung der Überwachung, insbesondere im Bereich der internationalen Unternehmen und Aktiengesellschaften zu. Wie in vielen Bereichen versucht der Staat per Gesetz, die Wirtschaft per freiwilligen Selbstverpflichtungen, die notwendigen Standards zu definieren und die Übereinstimmung (Compliance) mit diesen zu gewährleisten. Die Bundesregierung hat dazu, basierend auf internationalem und deutschem Aktienrecht, einen „Deutschen Corporate-Governance-Kodex“ entwickeln lassen.¹⁹⁰

Unter einer (guten) Corporate Governance kann jedoch ebenso die Ausgestaltung und Kultur der Aufbau- und Ablauforganisation, des Marktzugangs sowie des Umgangs mit Kunden und Stakeholdern, und damit als aktives Gestaltungs- und Marketinginstrument gesehen werden. Mit diesem Verständnis, der mit dem Begriff der Corporate Social Responsibility (Kap. 2.3.6.1) korrespondiert, ist eine Corporate Governance auch für KMU der Ernährungswirtschaft relevant.

In Unternehmen sollte stets eine gute Corporate Governance herrschen oder angestrebt werden. Da der Begriff eher in Großunternehmen, in der Wissenschaft und Unternehmensberatung Verwendung findet, soll er hier dem einfacheren Erfolgsfaktor „Unternehmerische Kompetenz“ zu- und untergeordnet werden (vgl. Grundsätze der Unternehmensführung, Kap. 2.3.2.2).

¹⁸⁹ Wikipedia 2021a: http://de.wikipedia.org/wiki/Corporate_Governance (26.03.2021)

¹⁹⁰ Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Index (2021)

3.2.5.2 Netzwerk-Governance

Geht es in Unternehmen vor allem um den Schutz und das Vertrauen der In- und Teilhaber (ggf. Aktionäre), kommt in KMU-Clustern und Netzwerken dem Vertrauensschutz zwischen den Unternehmen höchste Bedeutung zu.¹⁹¹ Vertrauen ist das wertvollste Sozialkapital für Kooperationen jeder Art. PWC et al. (2008) eruierten im Auftrag dreier Wirtschaftsverbände mit häufig kooperativen Organisationsformen die Notwendigkeit und Akzeptanz eines eigenständigen „Network-Governance-Kodex“ (NGK), der daraufhin von diesen Verbänden entwickelt wurde. Diese betonen Vertrauen, Transparenz sowie die Übernahme von aktiver Verantwortung durch die Beteiligten als wichtigste Werte für den Erfolg wirtschaftlicher Netzwerke (vgl. Hasse 2010).

Spezifisch an diesen Netzwerken, zu denen Genossenschaftsverbände und Franchising-Unternehmen gehören, ist das besondere Verhältnis einer Zentrale oder Mutter zu den Organisationen auf nachgeordneter Ebene (Mitglieder, Filialen, Töchter). Der NGK regelt das Miteinander zwischen diesen Ebenen sowie vor allem die Gepflogenheiten sowie die Kontrolle der Zentrale, um einer Übervorteilung (Schaden) für die Mitglieder vorzubeugen. Verkürzt lassen sich die NGK-Prinzipien wie folgt darstellen; diese können als WSN-Leitlinien dienen (vgl. ebd.):

Grundsätze der guten Netzwerk-Governance

- „Kooperative Netzwerke sollten mit einer zukunftsorientierten Unternehmensführung die wirtschaftliche Förderung der Netzwerkteilnehmer nachhaltig sicherstellen“ (ebd.),
- Konsequente Ausrichtung aller Aktivitäten an den Interessen der Netzwerkteilnehmer auf Grundlage eines gemeinsamen Netzwerkleitbildes.
- Förderung sozialer und ökologischer Belange auf freiwilliger Basis.
- Eigeninteresse von Netzwerkteilnehmern darf nicht zu Lasten des Netzwerks gehen.
- Steuerung sollte in Übereinstimmung mit Leitbild und Strategie des Netzwerks erfolgen.
- Solide Finanzstrukturen, effiziente Steuerungsprozesse und effektive Systemkonformität.
- Das Netzwerk sollte die unternehmerische Selbstständigkeit der Beteiligten respektieren.
- Es sollte für offene Kommunikation, den Austausch von Ideen und Innovationen sorgen.
- Das Netzwerk sollte regelmäßig die Zufriedenheit seiner Mitglieder überprüfen.
- Geschäftsführung, Strukturen, Prozesse und Evaluation sollen diese Ziele unterstützen.

Für die Anwendung und Akzeptanz dieser Punkte einer guten Netzwerk-Governance in der Praxis regionaler WSN erscheint der Begriff einer „hohen Kooperationskultur“ besser geeignet. Besonders hingewiesen sei dabei auf die Bedeutung einer regelmäßigen Prüfung der Zufriedenheit der Beteiligten, einer Evaluation der Zielerreichung der Netzwerkaktivitäten sowie der Organisation interner Lernprozesse (s. Senge 2006; vgl. EF 13, Kap. 2.3.2.2).

Erfolgsfaktor: In regionalen WSN und WSO sollte eine *hohe Kooperationskultur* herrschen.

¹⁹¹ Zu den Grundlagen sozialer, wirtschaftlicher und regionaler Netzwerke vgl. Kap. 3.5.2

3.2.6 Governance im Dienste der Nachhaltigkeit

Probleme der Nachhaltigkeit durch Governance-Defizite

Die Nutzung und Übernutzung von Allgemeingütern, auch Allmende-Güter (engl.: Commons) genannt, wie Grund- und Trinkwasser, Wald und Regenwald, Fischbestände, dem (unmanipulierten) genetischen Code von Tier- und Pflanzenarten sowie alle Arten von geologischen und biologischen Ressourcen werden seit Jahrhunderten zu regeln versucht. Hardin (1968) glaubte zeigen zu können, dass im „Allmende-Problem“ die Ursache vieler Umweltprobleme liegt.¹⁹²

Die Devastierung der Wälder zum Ende des Mittelalters und in der frühen Neuzeit brachte in der Forstwissenschaft den Begriff der Nachhaltigkeit hervor: Hans Carl von Carlowitz (1713)¹⁹³ hat erstmals formuliert, „daß man mit dem Holz pfleglich umgehe“, d.h., dass man dem Wald (der Natur, der Erde) nur so viele Ressourcen entnehmen darf, wie nachwachsen (Grober 2010: 114 ff.). Mit anderen Worten: „Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, welche die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generationen deckt, ohne die Fähigkeit zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu decken“ (Brundtland-Bericht 1987 in Grober 2010: 261).

Während die Anhänger des Liberalismus davon ausgehen, der Markt, also Angebot und Nachfrage und die Höhe der Preise würden diese Dinge weitestgehend positiv regeln, zeigten die Umweltbewegung und in deren Folge auch die Umweltökonomie stets das Marktversagen, aber auch das Staatsversagen dabei auf und fordert vom Staat und der Staatengemeinschaft Rahmenregelungen, die eine ökologische Marktwirtschaft ermöglichen sowie von den Unternehmen freiwillige Aktivitäten in dieser Richtung. Beides hat global gesehen noch keine ausreichend wirksames neues Governance-Regime hervorgebracht, wie z.B. die (viel zu) langsame Umsetzung des Kyoto-Protokolls zur Klima-Rahmenkonvention der Vereinten Nationen zeigt¹⁹⁴.

Als Beispiel, dass eine gute Governance global möglich erscheint, wird die „Verbannung“ von FCKW's aus Kühlschränken weltweit abgeführt, die bis Anfang der 1990er Jahre drohten, die globale Ozonschicht zu zerstören. Heute sinkt die Konzentration der FCKW in der Stratosphäre, das Ozonloch schließt sich wieder (Lippelt 2010, AWI 2009). Allerdings ging es dabei um eine eng umrissene Stoffgruppe, deren Ersatz durch vorhandene Alternativen den Austausch der Geräte und Services und damit neues Wirtschaftswachstum für die Industrie mit sich brachte.¹⁹⁵

¹⁹² Hardin, Garrett (1968): The Tragedy of the Commons. In: Science. 162/1968. 1243-1248.

¹⁹³ Zum Original-Werk „Sylvicultura oeconomica“ vgl. Hamberger et al. 2013

¹⁹⁴ Vereinte Nationen 1992

¹⁹⁵ Beim Klimawandel wird dies nicht so einfach. Zwar hat die Staatengemeinschaft auf der COP 21 in Paris 2015 den ersten ambitionierten Klimavertrag gemeinsam einstimmig unterzeichnet. Doch sind 1.) die Maßnahmen für die größten Emittenten USA, China, Indien, Saudi-Arabien u.a. freiwillig, 2.) sind erhebliche Zweifel angebracht, dass die Reduktionsziele für Klimagase bis 2030/2050 erreicht werden (die USA sind 2017 aus dem Paris-Vertrag ausgestiegen, die BRD erreicht Ihre Ziele für 2020 nicht) und 3.) erscheint es angesichts des weiter steigenden Konsum- und Verbrauchsniveaus weltweit nicht realistisch, dass es zu Einspareffekten in notwendigen Größenordnungen kommt. Es scheint vielmehr realistisch, dass der Klimawandel große Veränderungen (Abschmelzen der Polkappen, verheerende Wetterereignisse, Umkippen von Großsystemen wie Regenwälder und Meeresströme) und damit Not und Leid für viele Menschen mit sich bringen wird (vgl. Randers 2013, Welzer 2008, IPCC 2018, Boetius 2019).

Nachhaltige Governance braucht Verantwortungsgemeinschaften

Für den Nachweis, dass es regionale (lokale) Gemeinschaften schon immer verstanden, mit ihren knappen Ressourcen kollektiv nachhaltig umzugehen, erhielt Elinor Ostrom (*1933, †2012) im Jahr 2009 (als erste Frau!) den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften. In ihrem Hauptwerk „Governing the Commons – The Evolution of Institutions for Collective Action“ (Ostrom 1990; 1999) arbeitete sie anhand zahlreicher Einzelfälle heraus, dass eine institutionalisierte lokale Kooperation in den meisten Fällen einer staatlichen Kontrolle ebenso überlegen ist wie einer Privatisierung. Theoretische Unterstützung findet Ostrom in der Theorie kollektiven Handelns, die sich u.a. mit den Vorteilen überschaubarer Gruppen beschäftigt (s. Kap. 3.4.3).

Ostrom formulierte die Prinzipien für erfolgreiche Lösungen von Allmende-Problemen (ebd.):

- Klar definierte Grenzen und wirksamer Ausschluss von externen Nicht-Berechtigten,
- die Regeln bezüglich Aneignung und Bereitstellung der Allmende-Ressourcen müssen den lokalen Bedingungen angepasst sein,
- die Nutzer können an Veränderungen der Regeln teilnehmen,
- Überwachung der Einhaltung der Regeln,
- abgestufte Sanktionsmöglichkeiten bei Regelverstößen,
- Mechanismen der Konfliktlösung,
- die Selbstbestimmung der Gemeinde wird durch übergeordnete Stellen anerkannt.

Es kommt also darauf an - und erfolgt bereits weltweit - die Prinzipien der Governance auf den Umwelt- und Klimaschutz sowie den Schutz der biologischen Vielfalt anzuwenden. Krott et al. (2006) sehen im Politikansatz der Regional Governance dafür ein optimales „Naturschutzpolitisches Zeitfenster“. Fürst et al (2006) untersuchten die „Regional Governance beim Gemeingut Natur und Landschaft“, insbesondere durch „Place-Making“ in deutschen und britischen UNESCO-Biosphärenreservaten.¹⁹⁶ Stoll-Kleemann & Team untersuchten verschiedene Aspekte der „Governance of Biodiversity“ in den Biosphärenreservaten weltweit.¹⁹⁷ Auch die Entwicklung der hier zugrunde liegenden „Erfolgsfaktoren der regionalen Vermarktung“ war eng mit Naturschutzstrategien in deutschen Biosphärenreservate verbunden (vgl. Kullmann 2003a,b,c; 2007a,b).

Ownership heißt Verantwortung

Das hier zum Begriff Place-Making benannte (Problem-) „Ownership“, im Sinne übernommener Verantwortung für eine Sache, scheint wesentlich zum Verständnis einer guten Governance. Berner (2013) übersetzt „Ownership“ mit der Identifikation von Führungskräften und Mitarbeitern mit ihrem Unternehmen. Hohe Identifikation setzt hohes Engagement bei hoher Effizienz frei.

¹⁹⁶ „Unter Place-Making versteht man (...) einen kollektiven Prozess der Raumgestaltung und sozio-emotionalen ‚Aneignung‘ des Raumes durch die Beteiligten, wobei eine Mitgestaltung sowie idealerweise eine Übernahme von Verantwortung für diesen Raum (‚problem ownership‘) stattfindet“ (Fürst et al. 2006: 13). „Place-Making“ weist Ähnlichkeiten mit dem akteur-netzwerk-basierten Begriff von „Region“ auf, wo nach eine „Region“ eine/n Aktante/n aus der Summe der Zuweisungen und Funktionen darstellt (Kap 2.1.2.3).

¹⁹⁷ Vgl. Stoll-Kleemann et al. 2008, Stoll-Kleemann/Job 2008, Lotze-Campen et al. 2008, Schliep et al. 2008; Mehring/Stoll-Kleemann 2008, Stoll-Kleemann/Welp 2008, Fritz-Vietta/Stoll-Kleemann 2008.

Die Autoren nennen Non-Profit-Organisationen als Beispiele, von denen Führungskräfte lernen können, ein hohes „Ownership“ bei den MitarbeiterInnen zu erreichen (mehr s. Berner 2021).

Erklärt man „Ownership“ mit der Sprache der Systemik (z.B. der systemischen Strukturaufstellungen), so bedeutet es die Übernahme der Verantwortung für ein System. Damit ist in der Regel die Führung und damit größte Leistung für ein System verbunden, die (Erfüllung des Prinzips der) Existenzsicherung (Sparrer 2009).¹⁹⁸ Versagt die Führung, dann gilt: „Der Fisch stinkt meistens vom Kopf her“ (Sprichwort). Die Führung erscheint dann nicht ausreichend kompetent oder verantwortungsbewusst. Zeigt ein System Symptome einer Krise, scheint eine Veränderung und Weiterentwicklung auf ein höheres Systemniveau notwendig, ansonsten drohen „Erosion der Ziele“ sowie „Erosion der Moral“, Stagnation, weitere Krise oder System-Exitus.¹⁹⁹

3.2.7 Governance in Wertschöpfungsnetzwerken und -Organisationen

Die Marktmacht des Handels

Die Prinzipien von Wertschöpfungsketten in Industrie und Handel zeigt Kapitel 3.5.3, doch stehen diese nicht im Fokus dieser Arbeit, auch nicht im Sinne eines Vergleichs mit regionalen Wertschöpfungsorganisationen. Es ist jedoch bekannt und ohne Frage, dass die hohe Konzentration des Handels und dessen damit verbundene Marktmacht gegenüber den Erzeugerorganisationen die Governance in diesen Wertschöpfungsketten prägen (vgl. z.B. Stolper 2015 für den europa- und weltweiten Frischobst- und Gemüse-Einkauf im Lebensmitteleinzelhandel).

Schon die neu aufkommende landwirtschaftliche Direktvermarktung in den 1980er Jahren sowie die Regionalvermarktung in den 1990er Jahren waren Gegenreaktionen auf diese zunehmende Marktmacht des Handels, zeitgleich verbunden mit dem immer weiteren Wachstum der Supermärkte und dem Verschwinden kleinerer Absatz-, Verarbeitungs- und Verkaufsstrukturen, welche als Phänomene des Strukturwandels (in den ländlichen Regionen) noch immer anhalten.

Die gegen Abschluss dieser Arbeit laufenden Bauernproteste gegen zunehmende Umwelt-, Tierhaltungs- und Trinkwasserschutz-Auflagen²⁰⁰ zeigen, dass der Handel noch nicht in diese Politiken mit eingebunden wird und die Politik bisher versäumt hat, dazu regulierend in und die Preisbildung einzugreifen, so dass die negativen externen Effekte nicht-nachhaltigen Wirtschaftens eingepreist werden und die Preise mehr „die Wahrheit sagen“ (vgl. Michalke et al. 2019).

Regionale Wertschöpfungsorganisationen und -Strategien sind als Gegenentwurf zu diesen Wertschöpfungs- und Governance-Regimen entstanden (Kap. 2.2.1) und haben auch den Handel dazu gebracht, von einem rigiden, machtbasierten Einkaufsverhalten auf eher kooperative, verhandlungsbasierte Governance-Prinzipien einzuschwenken, um das Vertrauen und Wohlwollen der regionalen Erzeugerorganisationen, die mit der regionalen Herkunft nun über ein neues Alleinstellungsmerkmal verfügen, zu gewinnen und dauerhaft für sich zu sichern. In dem höchstens einstelligen Prozentbereich des Marktanteils regionaler Produkte ist dies gelungen.

¹⁹⁸ Zu Familien- u. Systemaufstellungen s. Hellinger 2000, 2001; Schäfer 2000; Sparrer 2009: 53 ff.

¹⁹⁹ Zur „Erosion der Ziele“ vgl. Roberts 1998: 118; zum „Absinken der Moral“ vgl. Senge 2006: 124 ff.

²⁰⁰ <http://www.landschafttverbindung.de> (Zugriff 04.02. '20); Taz (2020): Deutschland, einig Nackensteak.

Prinzipien der Nachhaltigkeitsgovernance

Ostroms Prinzipien (ebd.) lassen sich auf nachhaltige regionale WSN und WSO übertragen:

- Gut definierte Gebietskulisse (der Herkunft); Ausschluss von Trittbrettfahrern;
- auf die Bedürfnisse der Akteure zugeschnittene Governance-Strukturen;
- „Access and Benefit-Sharing“, auch im Hinblick auf die Partizipation an Entscheidungen,
- unabhängige externe Kontrolle (Zertifizierung, Transparenz),
- Sanktionsregelungen in Markensatzungen und Lieferverträgen, Konventionalstrafen;
- Lernprozesse und Organisationsentwicklung durch Beratung, Supervision u. Coaching,
- Selbstbestimmung (Autonomie) im Rahmen einer „guten Governance“.

Um diese Prinzipien auf nachhaltige regionale Wertschöpfungsnetzwerke und -Organisationen anzuwenden, ist zunächst ein Rekurs auf den zugrunde gelegten Begriff von Netzwerken notwendig. Wie in Kapitel 3.5.2 noch ausführlich dargelegt wird, können Netzwerke, z.B. nach Boos et al. 1992, als offene Systeme mit durchlässigen bzw. ohne klare Grenzen, die jederzeit eine Beteiligung ermöglichen, betrachtet werden. Ihr Unterschied zu anderen Organisationsformen wie Gemeinschaft, Verband, Organisation und Staat besteht in dieser Offenheit (ebd.).

Systeme brauchen Grenzen

In dieser Arbeit wird jedoch in Anlehnung an Elbe (2011) davon ausgegangen, dass (regionale wirtschaftliche) Netzwerke sowohl durch öffnendes, brückenbauendes als auch durch schließendes, sich abgrenzendes Sozialkapital geprägt werden (Kap. 3.5.2). Ihr systemischer Sinn kann nicht ausschließlich in Offenheit bestehen, da sie ansonsten nur einen Austausch, nicht jedoch eine Zielerreichung ermöglichen, die in der Regel in einem Wettbewerb mit anderen Kräften errungen werden muss (vgl. Porter 1993). Ohne Nutzen für ihre Beteiligten (Unternehmen u.a.) verlieren regionale Branchen-Netzwerke jedoch als Systeme ihren Sinn.

Dies knüpft an das Verständnis von wirtschaftlichen Clustern an, deren systemischer Sinn in der Erringung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber anderen Unternehmen und Clustern besteht (Porter 1993). Das heißt, auch Netzwerke haben, wie jedes System, eine mehr oder weniger deutlich erkennbare Grenze, an der sich die Zugehörigkeit entscheidet. Diese Grenze mag diffus oder „gläsern“ sein, d.h. man merkt nicht immer genau, ob man dazu gehört oder nicht, oder man gehört (nicht) dazu, aber weiß selbst nicht genau wieso und wer dies entscheidet.

Damit verbunden ist auch die Frage der Initiierung und Koordination wirtschaftlicher Netzwerke. Man kann deren Bildung und Agieren als freien, zufälligen Prozess sehen, doch ist heute in der Regel von einer bewussten Bildung und einem Management regionaler WSN auszugehen. Deren Zielerreichung ist dann durch Einhaltung oder Erreichung von Erfolgsfaktoren zu erklären.

Die Gründung einer Organisation (WSO) führt in ein ggf. diffuses regionales Netzwerk-System eine Grenze ein. Diese besteht in der Entscheidung über die Teilnahme oder Aufnahme von Mitgliedern. Sie ermöglicht Inklusion oder Ausschluss, wie die Mitgliedschaft in einem Club. Das offene „Access- and Benefit-Sharing“, ein wichtiges Prinzip partizipativer Entwicklungsansätze, wird eingeschränkt, damit eine Teilgruppe einzelner Akteure Wettbewerbsvorteile erringen.

Während ein regionales Netzwerk vor allem dem Austausch und der Anbahnung von Kooperationen dient, stellt die Gründung einer Organisation gerade die Abtrennung und Ablösung von der „Netzwerk-Familie“ dar. Der Nährboden (Schoß) des Netzwerks wird verlassen, die neugeborene Organisation sucht, nach einer Phase der behüteten Entwicklung (Startup-Phase) den Erfolg mit einem neuen Business Modell, von dem das Netzwerk nur partiell partizipiert. Im Optimalfall führt die weitere gute Kooperation zu einer Win-Win-Situation von WSN und WSO.

Eine neue Wertschöpfungsorganisation ist dazu da, ihren Mitgliedern bevorzugten Zugang und Nutzen und damit Wettbewerbsvorteile gegenüber Dritten zu verschaffen. Dies gilt auch, wenn es dazu dient, ökologische Ressourcen wie Natur und Landschaft zu nutzen und sie dadurch zu schützen. Hierzu kann eine Ähnlichkeit zu Ostroms Governance-Kollektiven gesehen werden: Auch diese definieren eine territoriale Grenze und begrenzen damit den Ressourcenzugang. Allerdings werden in das Governance-Regime alle eingebunden, die von dieser Systemgrenze umfasst sind sowie von dieser Ressource betroffen sind oder davon leben müssen. Das Kollektiv, das die Entscheidungshoheit hat oder haben sollte, bestimmt sich aus den Betroffenen.

In regionalen Wertschöpfungsorganisationen kann die Exklusivität noch stärker sein. Nicht jeder, der in einer Region wohnt, hat zwangsläufig Zugang zu einem Marketingnetzwerk. Es wäre denkbar, wie dies z.B. auf Bauern- und Wochenmärkten üblich ist, einen dritten und vierten Anbieter einer Ware nicht zuzulassen, um keine zu hohe Konkurrenz zu erzeugen. In regionalen WSO schließen sich z.T. stattdessen Unternehmen zusammen, die sich gegenseitig ergänzen und so ggf. ein Oligopol bilden, was für sie den Sinn und Zweck der Bildung eines regionalen Wertschöpfungsnetzwerks ausmachen kann. Andere, insbesondere sehr unternehmerische und erfolgreiche Akteure, agieren lieber allein oder schließen sich zu konkurrierenden Wertschöpfungsnetzwerken zusammen. Andere bleiben mangels Zugang außen vor.

Organisationaler Gradient von WSN zu WSO

Als Schlussfolgerung lässt sich ableiten, dass Governance-Strukturen in der Regionalentwicklung sowie im regionalen Lebensmittel-Marketing entlang eines organisationalen Gradienten möglich sind. Von offenen oder eher exklusiven Netzwerken über basisdemokratische Genossenschaften bis hin zu abgegrenzten Unternehmenskooperationen ist vieles möglich. Es kann vom Produkt oder der Strategie der Akteure abhängen, welche Governance-Struktur sinnvoll ist.

In der Regionalvermarktung sind relativ offene Netzwerke häufig, die dennoch meist bei weitem nicht alle Akteure und Anbieter einer Region als Mitglieder verzeichnen. In einem hoch kompetitiven regionalen oder überregionalen Markt kann es sinnvoll sein, die Reihen enger zu schließen, z.B. um sein Alleinstellungsmerkmal, die Strategie und geplante Maßnahmen zu schützen.

In diesem Fall, z.B. bei Wertschöpfungsketten und Unternehmensverbänden (vgl. Kap. 3.5) wird der Netzwerk-Charakter häufig durch eine unternehmerische Organisationsform ergänzt. Dies ist für das operative Handelsgeschäft üblich sowie unverzichtbar, um im Wettbewerb bestehen zu können. Das Netzwerk bildet dann die zivilgesellschaftliche Basis, die WSO und die Unternehmen (KMU) managen das operative Geschäft und Produkthandling. Diese Form der Arbeitsteilung bezeichnet man in der Regionalvermarktung als „Duales Modell“ (BRB 2011, Sindel

2012), welches das typische Governance-Modell von Regionalinitiativen darstellt. Überwiegend unternehmerische Netzwerke leiden zum Teil an einem „Mangel an Zivilgesellschaft“.

Eine Vielzahl verschiedener Kooperationsmodelle zwischen Staat (Kommunen), Wirtschaft (Unternehmen) und Zivilgesellschaft (Verbänden, Vereinen) sind denkbar und üblich. Wie schon Elinor Ostrom (1999) in ihren Prinzipien beschreibt, kommt es darauf an, für jedes Gut (jede Region, jeden Markt, jede Marketingstrategie) das passende Governance-Modell zu entwickeln.

3.2.8 Governance - systemisch betrachtet

Baumfeld/Fischer (2009) formulieren folgende Erfolgsfaktoren einer gelingenden Governance: attraktives gemeinsames Anliegen (Abwenden von Gefahr oder positive Vision), Beteiligung von relevanten Schlüssel-Akteuren, partnerschaftliche Beziehungen, gleichberechtigter Zugang zu Entscheidungsarenen, Vertrauen und starkes Sozialkapital, Bindungsbereitschaft für einen längerfristigen Zeitraum, stabile Herkunftssysteme der Akteure, gemeinsame Beobachtungs- und Lernprozesse, wirksames Governance-Management (sog. Governancement, Baumfeld 2009).

Einem systemisch-konstruktivistischen Zugang folgend betont Baumfeld (ebd.) die Bedeutung der Kontextbedingungen für das Gelingen der Governance.²⁰¹ Dabei treffen die Rahmen-, Regel-, Sinn- und Beziehungskontexte der beteiligten Akteure, Gruppen und Institutionen aufeinander und müssen aufeinander abgestimmt werden. Treffen staatliche Institutionen als „Kontextgeber“ und neue regionale Netzwerke als „Kontextnehmer“ zusammen, ist eine strukturelle Kopplung dieser beiden Systeme von Nöten. Daraus gilt es, die Kontext-Dimensionen für das gemeinsame Governance-System neu zu definieren. Dies ist ein zwangsläufig komplexes Geschehen, in dem auch „Unpassgenauigkeiten“ (anfangs) toleriert werden müssen.

Als Anforderungen an ein solches neues Governance-System formuliert Baumfeld (vgl. ebd.): Ziele und Teilziele gemeinsam zu definieren, Planungs- und Kontrollprozesse gemeinsam zu gestalten, relevante Entscheidungen für die Zukunft zu treffen,²⁰² Regeln für die eigene Arbeitsfähigkeit zu entwickeln, „das Tauschverhältnis, das EinzelakteurInnen mit dem selbstgesteuerten sozialen System eingehen, festzulegen (geglückter Tausch = Motivation)“²⁰³ sowie auch Misserfolge in diesem Rahmen einzeln oder gemeinsam bewältigen zu können.

Baumfeld (2011b: 6 f.) beschreibt als „Die fünf Prinzipien der Governance“:

- Prinzip der gleichen Augenhöhe (Partnerschaft),
- Scharnier-Prinzip (Partnerschaft fördert Bindung),
- Emergenz-Prinzip (Partnerschaft fördert Entwicklung),
- Reflexivitätsprinzip (Partnerschaft fördert Reflexion),
- Balance-Prinzip (Partnerschaft fördert balancierte Konfiguration).²⁰⁴

²⁰¹ Zum Konstruktivismus vgl. u.a. Korzybski 1933, Popper 1935, Spencer-Brown 1969, Gumin/Mohler 1985, Sparrer 2009: 84 ff., Glasersfeld 1985 in Simon 2008: 65 ff.;

²⁰² Ohne relevante Entscheidungen keine Zukunftsorientierung und damit keine Zukunftsfähigkeit (ebd.).

²⁰³ Zum sozialen Handeln als Tausch bzw. Handel s. Mauss 1968, Mauss/Evans-Pritchard 2005; Adloff/Mau 2005, Simon 1992.

²⁰⁴ „...von Geld, Macht, Wissen und Vertrauen“ (ebd.)

Hierzu sei betont, dass diese Prinzipien in regionalen Organisationen für alle Beteiligten (Unternehmen, Verbände, Private, Staat) gelten sollten. „Nach der Wegnehmtheorie bedeutet dies, dass in einem System auf Dauer keine Governance mehr beobachtet werden könnte, wenn das Prinzip der gleichen Augenhöhe auf längere Zeit von den beteiligten AkteurlInnen gering geschätzt würde. Das Prinzip der gleichen Augenhöhe unterstützt alle anderen Prinzipien“ (ebd.).

Damit sind nach Baumfeld (2011a,b) eine grundlegende Autonomie und Problem(lösungs)-verantwortung, die Augenhöhe der Akteure, d.h. Respekt im persönlichen und politischen Umgang sowie das Fällen zukunftsweisender, entwicklungsbedeutsamer Entscheidungen zentrale Erfolgsfaktoren. Darin spiegeln sich die Prinzipien der eigenständigen Regionalentwicklung wider, die aus Österreich kommend zur EU-Philosophie wurde (Kap. 2.2.4; Kullmann 1996: 6 ff).

Regionale Netzwerke und WSO sollten diesen Governance-Kriterien entsprechen, unabhängig davon, welcher Gesellschaftsbereich federführend ist. WSO können zu Beginn von der Kommunalpolitik gesteuert sein oder durch von dieser beauftragte intermediäre Organisationen, wie z.B. der Kreis-Wirtschaftsförderung. Gründet sich ein Verein, z.B. für Regionalvermarktung, kommen stärker zivilgesellschaftliche Prinzipien zum tragen. Gründet sich aus einem Netzwerk oder Verein dann eine Wertschöpfungsorganisation (z.B. GmbH), gewinnen die systemischen Prinzipien von Unternehmen und deren Kooperationen an Bedeutung. In allen Fällen können die Prinzipien der guten Governance gut oder weniger gut erfüllt sein.

Erfolgsfaktor: In Wertschöpfungsnetzwerken und -Organisationen sollte eine *gute Governance* herrschen; eine solche sollte bewusst installiert, gemanagt, beobachtet und optimiert werden. Dies umfasst sowohl eine *geeignete Aufbau-Organisation* als auch konfliktfreie, *effiziente Prozesse*. Bei Problemen kann der Rat einer systemischen Organisationsberatung hilfreich sein.²⁰⁵

²⁰⁵ Systemische Organisationsberatung baut auf den Forschungsergebnissen sowie Praktiker- und Berater-Erfahrungen zu „systemischem Management“ auf. Dieses folgt dem „systems thinking“ (Denken in Systemen). Dieses ist seit Peter Senge's „Die fünfte Disziplin“ (Senge 2006) ein Begriff dafür, die Erkenntnisse der System Dynamics, der Kybernetik und weiterer Ausprägungen der Systemtheorie für Entscheider von Organisationen nutzbar zu machen. „Systemisches Denken verwendet Erklärungen, die sich aus der Systemtheorie ableiten lassen“ (Simon 2008: 12). Nach Baumfeld et al. (2009: 3 ff) heißt systemisches Denken: Systeme denken, ganzheitlich denken, Muster erkennen, Prozessdenken, Gleichgewichtsdenken, komplex denken, auf Selbstorganisation vertrauen, Evolution voraussetzen, verantwortlich handeln, sich als Teil der Welt begreifen; anzuerkennen, was ist; zirkulär handeln“.

Eine systemische Intervention setzt nach der Auftragsklärung die sorgfältige Analyse des Klientensystems durch das Beratersystem voraus, das der Hypothesenbildung über die Strukturen, Prozesse, Muster, Werte, Mythen, Kultur etc. des Klientensystems dient. Die Beratung erfolgt aufgrund von impliziten oder expliziten, mit dem Klientensystem „gespiegelten“ Hypothesen. Das mentale Modell muss im Zuge iterativer Beratungs- und Veränderungsschritte immer wieder überprüft und ggf. verändert werden. Dies kommt einem „Fliegen im Nebel“ gleich, in dem das mentale „Radar“ der BeraterInnen immer wieder mit dem Klientensystem („Bodenstation“) abgeglichen werden muss, um gemeinsam klarer zu sehen.

„Grundsätzlich sollen durch Interventionen Impulse für die Weiterentwicklung des Klientensystems gegeben werden: Freiräume für Handlungsalternativen, Strategien und Entscheidungen sollen vergrößert und Energie deblockiert werden. (...) Systemische Interventionen sind vor allem dann zweckmäßig, wenn es in einer Organisation zu „rigiden Schleifen“, d.h. zu über lange Zeit nicht veränderbaren, stets sich wiederholenden Mustern, die vom System als dysfunktional erlebt werden, kommt. (...) Dieser Effekt tritt dann ein, wenn sich die Problemlösungskapazität des Systems insgesamt steigert (...)“ (Baumfeld et al. 2009: 18 f., zitiert nach Wimmer 1992)(s. Fortsetzung auf Folgeseite).

3.3 Innovation - und die Nachhaltigkeit der Ernährungswirtschaft

„The easiest way to feel creative is to find people who are more ignorant than your self“

Ronald S. Burt (2004)

3.3.1 Grundzüge der Innovationstheorie

„Wird ein neues, beziehungsweise in einzigartiger Weise weiterentwickeltes oder verbessertes Produkt eingeführt, so wird dies als Innovation bezeichnet. Dies kann sich auch auf einen spezifischen Verarbeitungsprozess beziehen oder Bestandteil einer neuen Vermarktungsstrategie sein“ (Gottwald/Boergen 2013: 30). Baumfeld (2007: 2) unterscheidet Innovation durch originäre Kreation, durch Neukombination sowie durch Kopieren (Übertragen) als Innovation erster, zweiter und dritter Ordnung (Die 3 K der Innovation: Kopieren, Kombinieren oder Kreieren; vgl. ebd.).

Prinzipien der Innovationstheorie sowie von „Nachhaltigkeitsinnovation in der Ernährungswirtschaft“ finden sich bei Gottwald/Steinbach (2009: 39 ff.). Diese unterscheiden Marketing-, Produkt- und Prozess-Innovation sowie sozial-ökologische Geschäftsmodelle. Umfasst eine Innovation die grundlegende Veränderung eines Sektors und verändert in diesem Bereich auch die bisher üblichen Verhaltensregeln der Akteure (Anbieter, Kunden, Stakeholder o.a.), spricht man von einer Systeminnovation (ebd.). Als solche kann z.B. der Naturkosthandel, der Internet-Vertrieb oder das technisch in sich abgeschlossene Marketing von Apple betrachtet werden.

Klienten- wie Beratersystem bestehen in der Organisationsberatung meist aus mehr als einer Person, erst das macht sie zu kommunikativen sozialen Systemen. Zwischen diesen kann es zu kritischen Verläufen der Kommunikation und zu Dynamik kommen, z.B. durch Übertragung bestimmter Systemrollen auf den Berater. Ähnlich wie in der Psychoanalyse muss das Beratersystem reflektiert genug sein, dies zu erkennen und nicht in die Falle der Gegenübertragung zu gehen, sondern die Dynamik für die Verdeutlichung kritischer Themen des Klientensystems nutzbar zu machen. Krisen und Konflikte können daher unvermeidbarer, aber fruchtbarer Teil eines begleiteten Veränderungsprozesses sein. Dazu bedarf das Beratungssystem entsprechender Qualifikation sowie auch Ressourcen zur Selbstreflexion.

Die systemische Lösung berücksichtigt die bestehenden Verbindungen und Beziehungen und greift sanft regulierend in ein normalerweise sich selbst regelndes, aber im Moment gestörtes System ein“ (Wagner 2002: 24). Diese Definition drückt gut eine systemische Haltung als Manager oder Berater aus, die auf die Selbstheilung und Selbstorganisation eines Systems setzt und daher eine Intervention nur gezielt und so stark vornimmt, dass diese angeregt wird. Um ein System kennenzulernen, sollte der Berater oder die Führungskraft zunächst mit dem System „driften“ (mitgehen, einfügen), um im Bedarfsfall dann „shiften“ (schalten, verändern) zu können.

Diese Haltung ist jedoch nur möglich, wenn es sich um ein sich selbst steuerndes System handelt, z.B. ein Unternehmen oder eine größere Abteilung darin. Ist ein Management (Manager) selbst für das Tragen und Steuern verantwortlich, kann es/er diese Haltung nicht einnehmen. Außerdem kann diese Haltung nur bei etablierten Systemen Anwendung finden. Ist ein System im Aufbau (Gründung, Start-Up) oder in der Krise - die Start-Up-Situation ist bis zum Break Even (Gewinnzone) eine andauernde Krise - so kann der Aufbau-Manager nicht der Berater, allenfalls ein systemisch-aufmerksamer Führer des System sein.

„Alle impliziten und expliziten Theorien beeinflussen die Interventionsentscheidungen. Wir unterscheiden zwischen Paradigmen bzw. Weltansicht und Beratungstheorien. Auf der Ebene des Paradigmas macht es sicherlich einen Unterschied, ob man der systemischen Sichtweise eines `Gärtners und Kultivators` oder der traditionellen eines `Machers und Beherrschers` anhängt“ (Königswieser/Exner 2006: 25). Es ist eine Frage der Haltung zu einem System. Die dazu notwendige Managementphilosophie nennt Peter Senge (2006) „evolutionäres Management“ (vgl. Königswieser/Lutz 1992; Baumfeld et al. 2009: 30 ff.).

Verändert eine Innovation den gesamten Deutungs- und Bewertungsrahmen eines Bereiches, oder gar der gesamten Gesellschaft, ist der Begriff vom „Paradigmenwechsel“ gebräuchlich.²⁰⁶

Für die Veränderungen von Business-Modellen²⁰⁷ durch digitale Geschäftsmodelle war zuletzt der Begriff „Disruption“ in aller Munde. Die Stufen der Veränderung durch die Digitalisierung werden mit Internet 3.0 (Internet als neue Basis der globalen Wirtschaft und des Konsums) und 4.0 („Internet der Maschinen“) bezeichnet. Der Einsatz künstlicher Intelligenz wird die „digitale Revolution“ weiter vorantreiben (zu neuen Technologien und Nachhaltigkeit vgl. Kap. 3.3.3.2).

Impulse für Unternehmen, Privatpersonen oder Interessengruppen zur Innovation können aus der Notwendigkeit einer Veränderung, als Reaktion auf Wandel im gesellschaftlichen oder im Markt-Umfeld resultieren (Problemdruck) oder aus einer erkannten Marktlücke und Differenzierungsmöglichkeit (Chance, Vision) (ebd.: 47 ff.). Zur Planung der Innovation müssen Akteure ihre Ziele, Art und Ausrichtung sowie die Reichweite der Innovation definieren. Neben der Festlegung der damit verbundenen Qualität des Produkts (Produktkern, Verpackung etc.) muss auch die Marketing-Strategie (4 P – Produkt, Preis, Platz und Promotion) festgelegt werden.²⁰⁸

Als Qualität von Produkten i.w.S. ist auch die Aufladung mit ökologischen, sozialen und ethischen Werten zu definieren, die im Marketing zunehmend relevant sind. Mit allen Festlegungen sind auch Zielkonflikte (trade offs) sowie innerbetriebliche und äußere Hemmnisse verbunden, die möglichst bewusst kalkuliert und der Umgang damit geklärt werden sollte (ebd. 39 ff.)

Jedes Produkt durchlebt - ebenso jedes Unternehmen, so wie jedes System - einen Lebenszyklus, von seiner Kreation und Einführung über sein Wachstum und eine Reifephase zum Zenit seines Absatzes, bis hin zur Degradation und zum Auslaufen. Auch für Regionalprodukte sowie WSO als Systeme ist das Denken in Lebenszyklus-Phasen sinnvoll (vgl. Kap. 4.5.4).

Bei originären Innovationen und erfolgreichen Produkten ist damit oft zunächst eine Pionier- oder Nischenstrategie verbunden, die sich sukzessive zum Mainstream-Markt entwickelt, im Zuge der Nachahmung durch Wettbewerber sowie durch Kostendegressionen massentauglich wird, dabei an Alleinstellung und ggf. auch an ursprünglicher Qualität verliert, um schließlich als Auslaufmodell und im besten Falle abgeschriebene Investition vom Markt zu verschwinden, oder aber als Standard im Nischen- oder Massenmarkt seinen kontinuierlichen Markt zu finden. Im sog. Diffusionsprozess wird eine Innovation von Pionieren vorangetrieben, von frühen und späteren Nachahmern übernommen, bis auch die Nachzügler einsteigen (Rogers 1983: 243).

Die Wirtschaftstheorie geht davon aus, dass Innovation als Ausdruck der menschlichen Kreativität und unternehmerischen Produktivität ständig erfolgt und erfolgen muss, um die Bedürfnisse und Nachfrage der Konsumenten sowie den Wettbewerb zwischen den Anbietern anzu-

²⁰⁶ Ein Paradigma, z.T. verkürzt mit „Lehrmeinung“ übersetzt, ist nach Kuhn (2009) die jeweils geltende Art der wissenschaftlichen Erkenntnis-Gewinnung und -Interpretation. In der systemischen Organisations-theorie versteht man darunter die Art der Selbstwahrnehmung eines Systems (Simon 2007). Der „Aufstieg der Nachhaltigkeit“ in allen Wirtschafts- und Lebensbereichen kann als solches betrachtet werden, wobei trotz steigender ökologischer Probleme ein tiefgreifender Paradigmenwechsel bis zuletzt nicht absehbar war (z.B. Capra 1983, Weizsäcker 1988, Crutzen et al. 2011, Sloterdijk 2011; Glossar Kap. 10.1).

²⁰⁷ Zu „Geschäftsmodell“ vgl. Kap. 2.3.2.2; zu „Business-Model Canvas“ s. Kap. 2.1.6.6 unten, Kap. 7.4.1

²⁰⁸ Weitere Grundlagen der Marketing-Theorie z.B. bei Becker 2002; Agrar-Marketing z.B. Hamm 1991.

regen. Innovation ist als „conditio sine qua non“ des wirtschaftlichen Handelns zu betrachten und liegt zutiefst im Streben des Menschen nach Neuem, Unbekanntem und Anregendem begründet. Innovation ist damit eine der grundlegenden Verhaltensweisen des Menschen. Dem Druck (Zwang) zur Innovation kann kein System entgehen, ohne seinen Untergang zu riskieren.

Innovation – systemisch betrachtet

Systemisch betrachtet ist eine Innovation eine Irritation der Strukturen und Prozesse, der Effizienz und Resilienz eines Systems von innen oder außen. Typische Reaktionsweisen etablierter Systeme auf diese Irritationen sind ignorieren („Das haben wir ja noch nie gemacht, wo kommen wir da hin?“ etc.), lächerlich machen („Das sind doch Spinner, das wird nie ´was!“), bekämpfen („Das ist doch verboten. Oder gehört verboten! Dieses Thema gehört uns!“) und erst dann, wenn es unumgänglich wird, umarmen („Das haben wir schon immer gesucht/gefördert!“) und integrieren (im Markt: aufkaufen; in der Politik: in die Gesetze und Verwaltung integrieren). In der Zivilgesellschaft entstehen so neue soziale und politische Bewegungen, die wiederum, je nach eigener Innovationskraft im Laufe der Jahre, unterschiedlich lange Lebenszyklen haben. Mit der Inkorporation externer Innovationen erhalten und verjüngen sich etablierte Systeme.²⁰⁹

Bokelmann et al. (2012) haben die Innovationssysteme dreier Agrar-Subbranchen untersucht. Sie vergleichen die bestehenden Strukturen und typischen Prozesse in diesen Branchen. Noch dezidierter als diese argumentieren König et al. (2019a) für integrative und partizipative Innovationsprozesse zur Förderung der nachhaltigen ländlichen Entwicklung. Als Forschungsansatz entspricht dem der Trend zur partizipativen und transdisziplinären Forschung, welche die „Betroffenen“ an Forschungs- und ggf. Entwicklungsprozessen beteiligt (s. Kap. 2.1.6.6, Kap. 7.6). Einen systembasierten Ansatz für Nachhaltigkeitsinnovationen entwickelte Diehl (2018; Diehl et al. 2017), die u.a. eine stärkere Verzahnung von Wissenschaft, Praxis und Politik anmahnt.

Auch regionale Wertschöpfungsorganisationen, die in der Regel selbst eine Innovation darstellen, sollten regelmäßige Produkt-, Prozess- und Marketing-Innovationen hervorbringen. Die sie umgebenden Wertschöpfungsnetzwerke können dazu Anregungen geben. Es erscheint darüber hinaus zukunftsweisend, WSO als dynamische Innovationssysteme zu konzipieren, z.B. in Anlehnung an Cluster, um selbst zum Motor der Innovation der Mitglieder zu werden (Kap. 7.5.3).

Erfolgsfaktor: Die regionale Vermarktung hat sich selbst von der Innovation regionaler Initiativen zum Mainstream des Lebensmittelhandels entwickelt. Für Anbieter regionaler Lebensmittel heißt es dennoch, weiterhin *Produkt-, Service- und Marketing-Innovationen* zu entwickeln, um im regionalen Marketing die (Hochpreis-,) Qualitäts- und Strategieführerschaft zu behalten.

3.3.2 Burt's Theorie der strukturellen Löcher

Burt (1992, 2002) sieht Innovationen als Überbrückungsleistungen zwischen Netzwerken, ihrem Sozialkapital und ihren Bedürfnissen, zwischen denen zuvor kein Austausch bestand und so Bedürfnisse nicht wechselseitig artikuliert und befriedigt werden konnten. Diese Lücken im Austausch zwischen Netzwerken bezeichnet Burt als strukturelle Löcher (vgl. Kap. 3.4.2).

²⁰⁹ Zur Bildung von Systemen s. z.B. Simon 2008: 51 ff.; Adaption durch Innovation s. Lukesch et al 2010. Vgl. Glossar Kap. 10.1: Homöostase, Irritation, Veränderung, Widerstand, Selektion, Adaption, Resilienz.

Danach ist es die besondere Leistung von Innovatoren („knowledge brokern“, Weber 2012), diese Löcher zu erkennen und zu überbrücken. Wenn dabei für die Akteure der Netzwerke ein Mehrwert entsteht, können neue Business-, Politik- oder andere Modelle entstehen. Gelingt es dem Innovator, starke Partner (Unterstützer) in diesen Netzwerken zu gewinnen, kann er die entstehenden Vorteile für sich und seine Partner nutzen. Innovationen sind lt. Burt (2002) nicht vor allem Geniestreiche, sondern entstehen an den Rändern von Netzwerken, insbesondere bei Grenzgängern zwischen unterschiedlichen Welten. Für Burt sind daher gute Ideen das Ergebnis sozialer Prozesse. Weber (2012) sieht „strukturelle Löcher als Quelle hybrider Organisationen“ sowie als Grundmodell des boomenden „social entrepreneurship“ (vgl. Kap. 2.1.6.3, Kap. 7.4.1).

Jansen (2001) konnte zeigen, dass vor allem solche Existenzgründer noch Jahre nach der Gründung am Markt sind, die mehrere starke Unterstützer in verschiedenen Netzwerken haben. Dabei bestätigte sie Burt, der im Gegensatz zu Granovetter (1973) argumentiert, dass es nicht die schwachen Bindungen sind, die bei der Umsetzung von Ideen und Veränderungen hilfreich sind; diese sind nur hilfreich bei der Entstehung von Netzwerken und Ideen. Zur Umsetzung jedoch kommt es auf starke, vertrauensvolle und unterstützende Bindungen an, also auf einen höheren Anteil des schließenden gegenüber dem brückenbildenden Sozialkapital. Damit bestätigt sich: Netzwerke entstehen und erneuern sich durch brückenbildendes Sozialkapital, erhalten und reproduzieren sich jedoch durch schließendes Sozialkapital, möglichst gleichzeitig.²¹⁰

Wem nutzt die Innovation?

Darüber hinaus herrscht ein Wettbewerb zwischen bisherigen „Netzwerk-Knoten“ (Vorgesetzte, Partner²¹¹) und dem Innovator um den Nutzen und Mehrwert der Innovation und Kooperation. Der Innovator und diese Akteure versuchen beide in die Rolle des Br ckenbauers („network sculptors“) und damit in eine fokale Position zu kommen, die eine Abschöpfung des Mehrwertes ermöglicht. Dabei versuchen diese Mit-Akteure, die fokale Rolle des Innovators zu schwächen. Das neue Netzwerk wird so selbst zum Mittel und Kampfplatz von Aushandlungsprozessen.

Scheidegger (2010) zeigt am Beispiel von Manager-Karrieren, dass es daher nicht unbedingt hilfreich ist, die strukturellen Löcher den zentralen Machern in Netzwerken aufzuzeigen. Diese neigen dazu, Innovationen zu unterdrücken oder zu vereinnahmen, um die Konkurrenz im eigenen Umfeld klein zu halten. Daher ist die Suche nach Paten im Netzwerk hilfreich, die eine gewisse Entfernung zu den Machtzentren und dennoch ein Interesse an der Innovation haben.

Regionale Wertschöpfungsnetzwerke sind solche Br ckenorganisationen über das strukturelle Loch des regionalen Lebensmittel-Angebots. Ihre Akteure überbrücken die Lücken zwischen Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft in neuen Governance-Strukturen. Doch auch in regionalen WSN und WSO läuft ein Wettkampf um den entstehenden Nutzen zwischen den Innovatoren, den Partnern, den Netzwerken und ihren Beteiligten. Daher braucht es zur langfristigen Fruchtbarkeit der Innovation gut ausgehandelte Strukturen der Lasten- und Nutzen-Teilung.²¹²

²¹⁰ Zur Offen- oder Geschlossenheit von Netzwerken vgl. Elbe 2011 sowie Kap. 3.2.7

²¹¹ „In jedem Netzwerk gibt es auch eine Spinne“ – Unbekannter Autor.

²¹² Vgl. Baumfeld (2011b: 8 f.): „Balance und Tauschverhältnis“ in Kap. 4.1.8; „Prinzipien der Kooperation“ vgl. Bauer-Wolf et al. 2008: 24 ff. sowie Baumfeld 2018: 60 ff. in Kap. 3.4; „Vertrauen durch Ausgleich in wirtschaftlichen Kooperationsformen“ in Kap. 3.5.5.4.

Erfolgsfaktoren: Nach Burts Innovationstheorie sind regionale Innovatoren, Produkte und WSO als neue Brücken zwischen bisher nicht (mehr) verbundenen Netzwerken, z.B. von Erzeugern und Kunden, verstehen. Gegenüber etablierten Strukturen müssen sie versuchen, nicht nur Architekt und Baumeister zu sein, sondern auch Betreiber der Brücke und damit Nutznießer der „Brückenmaut“ zu bleiben. Ziel muss der *Erhalt der Inhaberschaft der Innovation* und der „Ideen-Rente“ sein, damit diese nicht wieder an den Handel oder andere „alte Kräfte“ abfließt.

Wie bei einer Unternehmensgründung geht es um die Entwicklung eines *funktionierenden Business Modells*, hier besser: eines *Wertschöpfungsmodells*. Dessen Umsetzung erfolgt meist mittels einer eigenen Organisation oder durch Kooperation beteiligter KMU. Die KMU-LeiterInnen dieser werden daher wohl stets auch die Köpfe des Netzwerks sein, oder umgekehrt.

Nach Innen kommt es darauf an, zwischen den Akteuren des Netzwerks *eine faire Kosten- und Nutzen-Teilung*²¹³ zu erreichen, auch wenn diese nicht (Teil der) Organisation oder KMU sind. Profitieren einzelne Akteure über Gebühr - in dem Sie es verstehen, einen Großteil der Maut einzunehmen, ohne auch eine hohe Leistung für andere Netzwerk-Partner zu erbringen - zerstört dies die Motivation der übrigen Akteure, potentieller (starker) Partner u. Unterstützer.²¹⁴

3.3.3 Innovation und Nachhaltigkeit

In Zeiten des Klimawandels und steigender Ressourcenknappheit ist eine zu hohe Innovationsrate, zumal von mit minderwertigen, kurzlebigen Gütern, zu hinterfragen und vielfach zu kritisieren. Der Haltbarkeit und Dauerhaftigkeit (Durabilität, Durabilité: französischer Begriff für Nachhaltigkeit) sollte unter diesen Gesichtspunkten ein zunehmend höheres Gewicht zukommen. Für Vertreter der klassischen Ökonomie scheint aus Gründen des Wettbewerbes - wie Kooperation ebenfalls eine menschliche Konstante - eine gewisse Innovationsrate unerlässlich. Nachhaltig orientierte Ökonomen suchen nach Wegen, zu einer weniger innovationsgetriebenen, nachhaltigeren Wirtschafts- und Lebensweise zu kommen (vgl. Paech 2005, 2012). Sich dazu abzeichnende Konsumtrends, zumal der LOHAS, sind Hochwertigkeit (Bsp. MANUFACTUM), Langlebigkeit, Tausch, gemeinsame Nutzung, Leihen statt Kaufen und der Second-Hand-Markt, der über das Internet neue Ausprägungen entwickelt hat (z.B. Paech 2005, 2012; Scholl 2009).

Hintergründe: Ein Ausstieg aus dem „Rat Race“ von Innovation und Wettbewerb ist derzeit nur schwer vorstellbar. Dazu müsste sich das Paradigma der modernen Lebens- und Wirtschaftsweise zu einer ganzheitlich-nachhaltigen Lebens- und Wirtschaftsweise hin entwickeln. Die Geschwindigkeit des Wandels müsste sinken und die Konstanz der Nutzung vorhandener (Investitions-) Güter, Produkte und Konzepte wieder steigen. Dies könnte zukünftig allein durch ökologische Probleme sowie daraus resultierende wirtschaftliche, politische und finanzielle Probleme (z.B. in der Forschungsförderung) erforderlich werden. Vorerst bleibt nachhaltig orientierten Unternehmen nur das Instrumentarium der Marktwirtschaft und des Marketings, um innovative Produkte erfolgreich zu verkaufen. Als Privatperson bleibt jedem vorbehalten, den persönlichen Konsum auf Sinnvolles zu reduzieren sowie politisch darauf Einfluss zu nehmen.²¹⁵

²¹³ Diese steht synonym für den Erfolgsfaktor „Win-Win-Situation“ (vgl. Kap. 3.5.2).

²¹⁴ Erneut zeigt sich der Bedarf an öffnendem (hier nach Innen) und schließendem Sozialkapital (hier nach Außen) für den Erfolg regionaler Wertschöpfungsnetzwerke, vgl. Kap. 3.4.2 sowie Kap. 3.5.7.

²¹⁵ Eine Orientierung dazu geben z.B. Romhardt 2009, Paech 2012, Folkers/Pach 2020.

3.3.3.1 Nachhaltige Innovationen in der Ernährungswirtschaft

Im Nahrungsmittelsektor haben sich vor allem die Unternehmen der Bio-Branche sowie Neuland e.V. u.a. mit nachhaltigen Produktinnovationen hervorgetan und damit ihren Erfolg erreicht (vgl. z.B. Schweisfurth-Stiftung 2008, Gottwald/Steinbach 2009). Deren Akteure haben sich mit der Zeit erfolgreich „ihren Markt“ ebenso wie seine politische Regelung „erobert“. Sie haben damit allen anderen nachhaltigkeitsorientierten, im Grunde auch den regionalen Marketingstrategien den Weg bereitet, die von deren Marketingstrategien und Regelungen zehren.

Gottwald/Steinbach (2009: 56 ff.) beschreiben das stark von persönlichen Werten getriebene Innovationsverhalten der Bio-Pioniere im Gegensatz zum fließbandartigen Innovationsverhalten der konventionellen Lebensmittelindustrie. Dazwischen identifizieren sie eine „New Generation“: „Die (...) Veränderungen im Markt und das steigende Potential für nachhaltige Produkte bietet Raum für Unternehmen, die sehr trendorientiert Innovationen initiieren und gezielt ausweiten. Sie gehen auf Markttrends wie Gesundheit, Wellness, Convenience oder funktionalen Zusatznutzen bewusst ein. Sie nutzen Freiheitsgrade pragmatisch, (...) lassen sich nicht auf Vertriebs-schienen festlegen oder halten insgesamt Systemgrenzen als solche für sich nicht relevant. (...) Sie haben auch häufig einen hohen Nachhaltigkeitsanspruch (...), sind durch die Marktorientierung jedoch in einem anderen Umfang bereit für Kompromisse“ (ebd.).

Von Bio-Pionieren zu regionalen Innovatoren

In regionalen WSO sind alle drei genannten Unternehmenstypen beteiligt, wobei größere Unternehmen seltener involviert sind. Neben landwirtschaftlichen Erzeugern finden sich in regionalen WSO eher Familienbetriebe des Ernährungshandwerks sowie kleinere und mittlere Verarbeitungsbetriebe wie Keltereien, Brauereien und Molkereien sowie Erzeuger- und Verarbeitungsgemeinschaften. Es sind in der Regel Unternehmen, die den überregionalen Markt nicht oder kaum beliefern, sondern auf ihre Region als Bezugs- und Absatzregion angewiesen sind.

Der weitere Strukturwandel führt jedoch dazu, dass die verbleibenden Betriebe z.T. stark wachsen und eine neue Rolle als zentraler konventioneller, Regional- und/oder Bio-Schlachter, (Bäcker, Mühle etc.) entdecken bzw. aufgrund der hohen Nachfrage einnehmen können. So entstehen neue regionale Oligopole, da es innerhalb der Regionen kaum noch alternative Anbieter gibt. Gelingt es nicht, diese Betriebe in regionale Netzwerke einzubinden, so werden regionale WSN zukünftig schwerer oder garnicht mehr zu organisieren sein. Erkennen diese Unternehmen das Potential von WSO, können sie deren Strategien und Synergien nutzen.

In Einzelfällen schließen sich auch größere Unternehmen (> KMU) regionalen WSN an und nehmen in diesen die Rolle als fokales Unternehmen ein (s. Kap. 3.5.5). Großbetriebe können sich mit regionalen Töchtern oder einzelnen Vertriebsschienen an regionalen WSN beteiligen. Dies kann deren Versuch darstellen, an regionalen und nachhaltigen Strategien zu partizipieren, weil bzw. obwohl ihr Geschäftsmodell diesbezüglich eines tiefgreifenden Wandels bedarf.

Für Unternehmen in regionalen Wertschöpfungsnetzwerken stellt die Beteiligung daran selbst meist bereits eine Marketinginnovation dar, die mit Veränderungen auf allen Marketingebenen verbunden sind. Durch den in der Regel grundlegenden regionalen Bezug der wichtigsten Rohstoffe erfolgt bereits eine Reduktion an Transportemissionen (bei gleichbleibender Technik),

weitere mehr oder weniger stark nachhaltige, d.h. ökologische oder soziale Aspekte können in die Marketingkonzeption integriert werden, z.B. extensive oder Bio-Erzeugung, faire Preise etc.

So kann auch der Rückgriff auf eine regionale Tradition, z.B. eine alte Rasse, ein altes Rezept, einen Rohstoff oder Energieträger eine regionale, ggf. nachhaltige Innovation darstellen. Dies kann spontan oder gezielt und strategisch, individuell oder eingebettet in Netzwerke und Cluster erfolgen. Es kann sinnvoll sein, das Alleinstellungsmerkmal eines eigenen Produktes zunächst (patentrechtlich) abzusichern oder aber in der Entwicklung mit anderen KMU zu kooperieren.

König et al. (2019b) zeigen jedoch auf, dass es nicht so einfach ist, z.B. aus alten Rassen ein neues Zweinutzungshuhn für den ökologischen Landbau zu züchten. Insbesondere das Nicht-Wissen, z.B. über Leistungsparameter und Zuchtergebnisse, macht Innovationen risikoreich. Dieses Risiko kann durch ein systemisches, die gesamte Wertschöpfungskette und Akteurslandschaft involvierendes, transdisziplinäres Vorgehen minimiert und daraus gelernt werden.

3.3.3.2 Mehr Nachhaltigkeit durch Digitalisierung?

Auch regionale Vermarktung ist heute ohne Internet, Webshop und Smartphone nicht mehr vorstellbar (vgl. Kap. 2.1.2.1). Aus Wettbewerbsgründen sollten diese Instrumente professionell genutzt werden. Dabei wird in der Regel auf die marktüblichen Systemanbieter zurückgegriffen.

Bezüglich der Auswirkungen des Internets und der weiteren Digitalisierung (Stichworte: Webshops, Social Media, Big Data, Internet of Things, künstliche Intelligenz (KI), Roboter aller Art) auf die Arbeits- und Lebenswelt wird gern der Begriff „disruptiv“ (umwerfend, zerstörerisch) benutzt. Die Apologeten dieser Entwicklung proklamieren, dass sich alle Menschen und Unternehmen darauf vorbereiten sollen und damit diese Entwicklung möglichst noch beschleunigen. Weizsäcker et al. (2017: 99 ff) zeigen auf, dass die ständige Propagierung der digitalen Disruption im Grunde einen Aufruf zur beschleunigten Zerstörung bestehender Geschäftsmodelle, Gesellschaftstrukturen und Lebensweisen bedeutet, die vielleicht noch eine Weile Bestand gehabt oder sich langsamer, mit geringeren Verlusten und Ressourcenverbräuchen gewandelt hätten.

Angesichts des steigenden Verbrauchs der Informations- und Kommunikationstechnologien an Energie²¹⁶ und Rohstoffen²¹⁷ scheinen diese eher ein Teil des Problems als Teil der Lösung zu sein; die Widersprüche zwischen Dekarbonisierung und Digitalisierung werden kaum diskutiert. Ein kritischer wissenschaftlicher, politischer sowie IT-Szene-Diskurs nahm jedoch zuletzt zu.²¹⁸

²¹⁶ „Der Energieverbrauch und Treibhausgasemissionen steigen weiterhin an. Einen wachsenden Anteil hat daran die Informations- und Telekommunikationstechnologie (ITK; engl. ICT). Während die Studie des französischen Think-Tanks „The Shift-Project“ vom März 2019 noch 3,7% der globalen Treibhausgasemissionen angegeben hat, ergab eine neuere Untersuchung bereits einen Anteil 4% bei einem jährlichen Wachstum von 9%. Die Emissionen der Digitaltechnologien sind jetzt schon höher als die der Zivilluftfahrt (die jedoch auch erwartbar steigen werden; vgl. Lee et al. 2021). Der IuK-Anteil könnte sich bis 2025 verdoppeln und dann 8% aller Treibhausgasemissionen erreichen – so viel, wie aktuell die Autos emittieren.“ (Ökologische Plattform 2020; vgl. The Shift-Project 2019, 2020). Ein weiterer Anstieg digital bedingter Emissionen, auch durch und nach der Coronakrise 2020/21, ist auf absehbare Zeit zu erwarten.

²¹⁷ Auch eine Wirtschaft auf der Basis von regenerativer Energie hat bei zunehmender Digitalisierung und immer mehr digital-vernetzten Geräten weltweit einen weiter steigenden Bedarf an Metallen und seltenen Erden. Deren Gewinnung führt in vielen Ländern - wie z.B. Coltan im Kongo, Lithium in Atacama/Peru; seltene Erden in China - zu sozialen und ökologischen Problemen (z.B. Marschall/Holdinghausen 2017). Laut UBA (2020) fielen allein in Deutschland zuletzt rd. 850.000 to Elektroschrott an; der Global E-Waste Monitor (Forti et al. 2020) schätzte das globale Aufkommen auf zuletzt 54 Mio. to Elektro-Schrott p.a.

Jede Innovation zur „klimaneutralen“ Kommunikation und Lebensmittel-Logistik wäre hilfreich. Hierzu steht die Food-Branche, wie die gesamte Wirtschaft, jedoch bis zuletzt weitgehend ohne echte neue nachhaltige Konzepte da. Von „Flugware“ und „Containerriesen“ mit ihrem Schadstoffausstoß bis zum alltäglichen Lebensmitteltransport per LKW – die Kritik daran nimmt zu, doch nachhaltige technische und logistische Alternativen lassen auf sich warten. Die Corona-Krise 2020 brachte eine Entlastung, doch das Problem zu vieler Transporte bleibt. Zuletzt liefen viele Bemühungen, um „auf der letzten Meile“ klimafreundlicher zu werden (Kap. 2.1.2.1; 7.7).

Von einer Automatisierung mittels „Internet of Things“, von über Satelliten²¹⁹ selbstgesteuerten Fahrzeugen sowie künstlicher Intelligenz erwarten Ingenieure und Ökonomen positive Beiträge (für die Landwirtschaft bis 2030 vgl. z.B. VDI 2020). Doch steht zu befürchten, dass Rebound-Effekte die Effizienz-Gewinne durch einen dennoch höheren Ressourcenverbrauch aufheben werden.²²⁰ Die Digitalisierung erscheint damit, neben neuartigen Phänomenen, vor allem als ein „Mehr vom Gleichen“ und „Weiter so, nur schneller“ des „fossilen Kapitalismus“ (s. Malm 2016).

Mit der weiteren Digitalisierung einher gehende Gefahren sind z.B. der Verlust vieler menschlicher Arbeitsplätze durch Roboter (Bidder 2018), zunehmende Abhängigkeit und Vulnerabilität aller kritischen Infrastrukturen von und durch IT- und Elektrizitätssysteme, die Zunahme digitaler Süchte, die wachsende Beschleunigung, Intransparenz und Ungleichverteilung der globalen Kapitalflüsse; die gesellschaftliche Überwachung durch Big Data, Datenmissbrauch, Kameras und Bilderkennung, Entwicklung von Kampfrobotern sowie autonome Verhaltensweisen von KI-Systemen gegenüber menschlichen Entscheidungen (Weizsäcker et al. 2017: 99 ff.).²²¹

Erfolgsfaktor: Die Digitalisierung schreitet auch im Lebensmittelmarkt schnell voran und bietet auch den Anbietern regionaler Produkte und WSO neue Marketingmöglichkeiten. Die Möglichkeiten eines *professionellen Internet-Vertriebs sowie Social Media-Marketings* gilt es zu nutzen, ohne zu vergessen, dass in der (Wiederherstellung von) Nähe von Erzeugern und Kunden die wesentliche Kraft und Motivation des regionalen Lebensmittel-Marketings liegt. Ob jedoch digitale Technologien die Landwirtschaft, die Lebensmittellogistik und die Verarbeitung, den Handel sowie die regionale Vermarktung und Versorgung nachhaltiger machen, bleibt abzuwarten.²²²

²¹⁸ Vgl. z.B. WBGU 2019, Höfner/Frick 2019, Bitkom 2020; Rat für digitale Ökologie 2021. Eine Anleitung zur Reduktion des persönlichen „digitalen Fußabdrucks“ geben Stühlmann-Faul/Rammler 2018.

²¹⁹ Allein die zuletzt von Elon Musk für den Betrieb der Tesla-Fahrzeuge ins All gebrachten 300 (geplant bis zu 40.000!) Satelliten erhöhen die Probleme für zukünftige Weltall-Missionen, die Erde ohne Kollisionen mit diesen, bestehenden Satelliten sowie mit Unmengen an bereits umher fliegendem Weltraumschrott zu verlassen. Nun werden Technologien entwickelt, um dies zu vermeiden (Ingenieur.de 2020).

²²⁰ Vgl. Sorrel 2007, Hänggi 2008, Madlener/Alcott 2009, 2011, Santarius 2012, Poppe 2013, UBA 2015, Daum 2020

²²¹ Digitalisierung und Dekarbonisierung werden des Öfteren als „die“ zwei Mega-Trends der Menschheit im 21. Jahrhundert genannt. Dabei wird die Digitalisierung meist als sich autonom fortsetzender, unaufhaltsamer Prozess dargestellt. Die globale ökologische Krise spricht jedoch dafür, d.h. dass die ungezügelte Digitalisierung, ähnlich wie der globale Finanz-Kapitalismus - wie bereits zuvor die US-ÖL-Dynastien – „eingefangen“ und den demokratischen Regierungen unterstellt werden muss (s. Weizsäcker et al. 2017). Ansonsten ist auch eine dystopische digitale Zivilisation denkbar, die nur so lange funktioniert, wie die ökologischen, ökonomischen u. staatlichen Ressourcen ausreichen werden, um diese zu betreiben.

²²² Während die DLG (2017) viele sinnvolle Nutzungen sieht, sind diese lt. Agrarbündnis (2020a) kritisch zu verfolgen. Die zu erwartenden (Ent-) Täuschungen einer „klima-smarten“ Landwirtschaft zeigen z.B. Idel/Beste (2018) auf; etwas breiter für die gesellschaftliche Nachhaltigkeit z.B. Lange/Santarius (2018).

3.4 Kooperation, Sozialkapital und kollektives Handeln

„Kooperieren. Oder verlieren.“

Brand Eins, 07/2010

Der Kooperation von Unternehmen, auch mit anderen Akteuren, kommt zum Aufbau und zur guten Governance regionaler Wertschöpfungsnetzwerke höchste Bedeutung zu. Daneben finden sich in diesen Netzwerke formelle wie informelle Kooperationen. Die Co-Existenz verschiedener Organisationsformen macht das Besondere von regionalen Wertschöpfungsnetzwerken als „interorganisationalen Wirtschaftssystemen“ aus (Bratl/Trippel 2001; Bratl et al. 2002).

Die Gründung regionaler Wertschöpfungsorganisationen gestalten dann nur noch eine Auswahl an Akteuren, die jedoch ebenso gut untern und nach außen kooperieren müssen. Die Grundbegriffe zu den verschiedenen Organisationsformen finden sich im folgenden Kapitel 3.5. Hier sollen zunächst einige Grundlagen zum Thema und Wesen der Kooperation gelegt werden.

3.4.1 Grundzüge der Kooperation

Kooperation bedeutet Zusammenarbeit (von lateinisch: *operare*: arbeiten, treiben, tun). „Kooperation ist gemeinsames Handeln von mindestens zwei Akteuren zum Zweck einer besseren Zielerreichung. Nach dem Motto ‚Gemeinsam sind wir stärker‘ bringt jeder beteiligte Akteur besondere Fähigkeiten ein, um so von seinen Kooperationspartnern zu profitieren. Die gemeinsame Leistungsfähigkeit wird größer als die Summe der Einzelleistungen. Genau darin besteht der Mehrwert einer Kooperation, der häufig als Synergieeffekt bezeichnet wird; der Begriff stammt ursprünglich aus dem Griechischen und bezeichnet das Zusammenwirken von Lebewesen, Stoffen oder Kräften im Sinne von ‚sich gegenseitig fördern‘“ (Bauer-Wolf et al. 2008: 7 f.).

Bauer-Wolf et al. (2008: 9) stellen sechs Prinzipien der Kooperation zusammen:

- Identifizierbare PartnerInnen - die Beteiligten wissen, wer beteiligt ist und wer nicht,
- Nutzenorientierung - die Beteiligten erwarten einen Nutzen und Mehrwert für sich,
- Stärkenorientierung – die Beteiligten bringen jeweils ihre Stärken und Ressourcen ein,
- Partielle Kopplung – die Beteiligten bringen sich nur partiell, nicht in Gänze ein,
- Eigenständigkeit – die Beteiligten bewahren ihre Autonomie und freie Wahl,
- Soziales System – es entsteht ein System mit seiner eigenen Qualität und Dynamik.

Als Elemente eines systemischen Kooperationsverständnisses nennt Baumfeld (2010) ein Verständnis als emergenter Entwicklungsprozess, flexible Ziele, zirkuläre Planung, Wertschätzung von Potentialen, Lernprozesse sowie Abbruch als möglicher Teil einer Kooperation. Damit ist Kooperation als ein gemeinsamer Entwicklungsprozess der PartnerInnen zu betrachten. Als Voraussetzungen sind gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung, gemeinsame Interessen und Werte sowie eine gemeinsame Sprache und Chemie zu nennen (vgl. Brendle 1999: 45 ff.).

Systemisch betrachtet: ... treffen dabei selbstkonstruierte Selbst- und Fremdbilder aufeinander, die im Optimalfall durch vertrauensbildende Kommunikation und Interaktionen aufeinander abgestimmt werden können (vgl. Simon 2008: 56 ff.). Daher brauchen Kooperationen eine

gewisse Zeit der Entwicklung; so beruhen erfolgreiche Kooperationen in der Regionalvermarktung häufig auf langjährigen, positiven Vorkontakten (vgl. Brendle 1999: 30 ff). Gelingt der Aufbau von Vertrauen (als Sozialkapital, s.u.) nicht, kann das bedeuten, dass Kooperationen mit bestimmten Personen oder Organisationen nicht möglich oder nicht sinnvoll sind. Die Regel dazu lautet: „First who, then what“ (Collins 2004), d.h. ohne Vertrauen lässt man die Kooperation besser, da Risiken und Transaktionskosten (Abstimmungen etc.) zu hoch erscheinen. Nach Gooch (2005) ist jedoch Respekt als Basis noch wichtiger als Vertrauen (s. Kap. 3.5.5.4).

Offene Kommunikation als Basis und Nutzen jeder Kooperation

Für Luhmann ist Kommunikation die Grundfunktion jedes sozialen Systems (Reese-Schäfer 1999: 12 ff). Auch als wichtigste Grundlage und basalen Nutzen jeder Kooperation erscheint die regelmäßige, allseits dienliche Kommunikation der beteiligten Akteure. Nur durch eine gelingende Kommunikation sind alle sozialen Beziehungen, Handlungen und Austauschprozesse möglich sowie die Qualitätsansprüche an diese erfüllbar, die im Folgenden für verschiedene regionale und wirtschaftliche Kooperationsformen vorgestellt und formuliert werden.

Als gelingende Kommunikation kann im konstruktivistischen Sinne bezeichnet werden, wenn es gelingt, dass sich A und B über die semantische Bedeutung (nicht die Richtigkeit für persönliche Zwecke) der ausgetauschten Worte und Begriffe verständigen und einigen können (zur konstruktivistischen Kommunikationstheorie vgl. z.B. Simon 2008, Rosner/Winheller 2019). Für eine gelingende Kommunikation im sozialen und wirtschaftlichen Sinne muss jedoch auch eine weitgehende Übereinstimmung in Bewertung und Nutzung von Informationen erzielt werden.

Im Vorgriff auf die Unterscheidung emergenter (ergebnisoffener) und strategischer Netzwerke (Kap. 3.5.5.3) seien hier drei Arten von Information in der Kommunikation unterschieden:

- Emergente Informationen: werden in einer Kooperation, Netzwerk oder Organisation regelmäßig und offen ausgetauscht („geteilt“), dienen der gemeinsamen Orientierung,
- Strategische Informationen: dienen der Suche, Definition und Erreichung von Zielen, insbesondere bzgl. wettbewerbsrelevanter Potentiale, Innovationen, Produkte o.a. Vorteile,
- Taktische Informationen: dienen der effizienten Bearbeitung und Erreichung von Zielen auf alltäglicher Arbeitsebene in sozialen, politischen oder wirtschaftlichen Prozessen.

Für Bauer-Wolf et al. (2008: 41 ff) kommt für das Management von (regionalen) Netzwerken der Inszenierung von Kommunikation eine hohe Bedeutung zu. Dazu gilt es immer wieder Foren und Veranstaltungen zu schaffen, deren Format den intendierten Zielen entsprechen sollte. Zur Kunst der Netzwerksteuerung gehört danach auch die Schaffung neuartiger, Bisheriges verstörender Situationen, um den Beteiligten so neue Erlebnisse, Sicht- und Denkweisen zu ermöglichen. Sie legen dazu die „Prinzipien des lateralen Führens“ nahe, die an das Instrumentarium der systemischen Organisationsberatung erinnern (ebd.: 44).

Kooperation ist mehr als ‚tit for tat‘

Einen erweiterten Begriff von Kooperation stellen Nowak/Highfield (2011) vor. Als Bio-Mathematiker fasst Nowak biologische und soziale Phänomene in mathematische Formeln, um sie so besser erklären zu können. Er unterscheidet fünf Stufen der Kooperation, die er auf Basis des

„prisoners dilemma“, des Ausgangspunkts der Spieltheorie, aufbaut. Er zeigt, dass ein Verständnis von „tit for tat“ („Wie Du mir, so ich Dir“) nur das untere Niveau von Kooperation darstellt.²²³ Dieses hat allem in engen sozialen Gruppen hohe Bedeutung, in denen häufige Treffen der Individuen einen regelmäßigen Ausgleich von Geben und Nehmen zumeist sicherstellen.

In größeren Gruppen jedoch treffen sich die gleichen Individuen nicht unbedingt bald wieder. Wozu also kooperieren und dem Gegenüber zu einem Vorteil verhelfen? Weil, so Nowak (ebd.), durch die Sprache die Reputation (Ruf, Image) in sozialen Systemen eine hohe Bedeutung hat. Der Ausgleich erfolgt bei guter Reputation durch andere Individuen der Großgruppe, Sippe o.ä. „So kommt Nowak zu dem Schluss, dass langfristig Großzügigkeit, Nachsicht und Freundlichkeit die beste Strategie sind, von Kooperationen auch zu profitieren“ (Breuer 2011). Das Prinzip lautet „indirekte Reziprozität“, die jedoch von der eigenen Reputation abhängt: „For direct reciprocity you need a face, for indirect reciprocity you need a name“ (Nowak/Highfield 2011: 67).

Als drittes Prinzip konnte Nowak in seinen Modellen zeigen, dass räumliche Nähe, also die soziale Agglomeration von Individuen, die Kooperation praktizieren, zu Wettbewerbs- und Überlebensvorteilen verhilft. Kooperation erklärt also räumliche Ansammlungen (Siedlungen, Städte, Cluster) ebenso, wie diese ein kooperatives Verhalten von Individuen erfordern und erklären.

Kooperation fördert auch Vorteile im Kampf mit konkurrierenden Gruppen und erhöht so die Überlebenschance der eigenen „Sippe“ (in der Evolution: des eigenen Gen-Pools). Der Ausgleich für Leistungen in diesem Kampf erfolgt lt. Nowak durch die Vorteile für das große Kollektiv und zwar auch unabhängig von Vorteilen für eigene, auch nur entfernt genetisch Verwandte, was unter Evolutionsbiologen als einzige grundlegende Erklärung für Kooperation anerkannt ist. Nowak u.a. glauben (mathematisch) beweisen zu können, dass Kooperation immer zum Vorteil eines Individuums ist. Der wissenschaftliche Streit darüber hält jedoch noch an (Breuer 2011).

Baumfeld (2016) hat die fünf Kooperationsniveaus von Nowak (s.o.) auf drei Stufen reduziert:

- Kooperation bei direktem Ausgleich zwischen Beteiligten (Prinzip: tit for tat): ohne direkten, zeitnahen Ausgleich stellt ein Individuum seine Kooperationsbereitschaft ein;
- Kooperation in einer größeren sozialen Gemeinschaft, in welcher der Ausgleich von Geben und Nehmen auch durch unbeteiligte Dritte und mit Verzögerung erfolgen kann,
- Kooperation zum Wohl der eigenen (biologischen, sozialen) Population, in dem Wissen, dass dies dem Individuum oder seinen Verwandten bzw. Freunden in jedem Falle hilft.

Daraus ergibt sich, dass ein Verständnis und Handeln nach dem ersten Prinzip allein ein verkürztes Verständnis von Kooperation darstellt, dass die Früchte einer Kooperation auf dem hier zweiten und dritten Niveau nicht ernten kann, da es zu früh aufhört, in die Kooperation bzw. die Gemeinschaft zu „investieren“, in dem Vertrauen darauf, dass sich ein Ausgleich einstellen wird.

„Durch (...) Einbettung in Netzwerke kann Reziprozität (Gegenseitigkeit) entstehen und generalisiert werden, d.h. bei einer erbrachten Hilfeleistung wird nicht automatisch eine Gegenleistung erwartet, vielmehr wird darauf vertraut, in einer Notsituation selbst ebenfalls Hilfe zu erhalten. Generalisierte Reziprozität bedeutet also kurzfristigen Altruismus und langfristiges Eigeninteresse (vgl. Putnam 2000: 134)“ (Elbe 2011: 54).

²²³ Dass „Tit for tat“-Kooperation schon hohe Anforderungen an die Beteiligten stellt, zeigt Axelrod (1997).

Vertrauen als Medium jeder Kooperation

Damit erscheint Vertrauen als die Voraussetzung und das Schmiermittel jeder Kooperation. Ohne das Vertrauen in den Ausgleich von Geben und Nehmen, ohne Vertrauen in das Gegenüber, die Gruppe oder das soziale System kommt die Kooperationsbereitschaft zum Erliegen. Als entscheidendes Kennzeichen einer vertrauensvollen Partnerschaft nennt Baumfeld (2011b: 6 f.) die „Augenhöhe“, d.h. gegenseitige Wertschätzung der Kooperationspartner (s. Kap. 3.2.8).

„Vertrauen erfordert eine optimistische Grundhaltung (...) und die Bereitschaft, die eigenen Schwächen und die Schwächen der PartnerInnen zu akzeptieren sowie die eigenen Stärken und die Stärken des Partners in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen. Statt als Bedingung zur Kooperation ständig Sicherheiten und Glaubwürdigkeitsbeweise von anderen zu verlangen, sind die (...) PartnerInnen gefordert, offen für Unvorhergesehenes und Unerwartetes zu sein, auch wenn die Kooperation sorgfältig und systematisch geplant wird. Es geht darum ‚strukturelle Offenheit‘ zuzulassen. Kooperationen und Netzwerke brauchen den ‚Mut zum ersten Schritt‘. Vertrauen ermöglicht den Schritt ins Unberechenbare“ (Bauer-Wolf et al. 2008: 27).

Hintergründe: Nach Novak/Highfield (2011) sind Gemeinschaften - und mit diesen deren Individuen – erfolgreich(er), wenn sie statt in kurzfristigen direkten Ausgleich eher in Vertrauen und indirekten, überindividuellen Ausgleich investieren. Ersteres scheint eher im Sinne von Unternehmen (der Betriebswirtschaft), letzteres eher im Sinne der Zivilgesellschaft und des Staates, auch in Regionen sinnvoll. So hat jede Kooperationsneigung Ihren Sinn – auch in regionalen Netzwerken: die Rolle der Unternehmen ist die Erzielung von Gewinn durch Nutzung der Netzwerk-Vorteile, die des Netzwerks der organisierte Nutzen-Ausgleich für alle weiteren Beteiligten.

Erfolgsfaktoren: Regionale Netzwerke sollten *allen interessierten Akteuren offen* stehen, sofern dem nichts entgegen steht. Der *offene Austausch relevanter Informationen* soll in Kooperationen Vorteile nach außen (Markt oder Handlungsfeld) wie nach innen (Rolle in der eigenen Organisation) erbringen. Eine gelingende Kooperation erfordert, dass Informationen allen Kooperationspartnern in einem Netzwerk in gleichem Maße zur individuellen Nutzung zur Verfügung gestellt werden, ohne Informationen aus Gründen des internen Wettbewerbs zurückzuhalten. Letzteres ginge zu Lasten des Vertrauens als essentielles „Medium“ jeder Kooperation. Grundsätzlich kommt einer *hohen Kooperationskultur* für WSO höchste Bedeutung zu.²²⁴

²²⁴ Zum Begriff „Medium“ s. Kap. 4.8.6; zu Vertrauen, speziell in Wertschöpfungsketten, s. Kap. 3.5.5.

3.4.2 Sozialkapital

„Social capital keeps bad things from happening to good regions“²²⁵

3.4.2.1 Zum Begriff Sozialkapital

Vertrauen und seine positiven Wirkungen sind eine Form von Sozialkapital. Sozialkapital ist die Summe aller Beziehungen, Werte und Normen zwischen den Akteuren eines Beziehungsnetzwerks. „Netzwerke (hier als Überbegriff für alle sozialen Systeme) und das in ihnen vorhandene Vertrauen, die Reziprozität sowie die Netzwerkaktivitäten selbst haben externe Effekte. Der Nutzen von Sozialkapital (für Gesellschaft und Demokratie) kommt vor allem durch diese externen Effekte zustande, die in Form der Generalisierung von Vertrauen und Reziprozität wirksam werden“ (Elbe 2011: 56). Auch in regionalen wirtschaftlichen Netzwerken und Kooperationen kommt Vertrauen und anderen Formen des Sozialkapitals eine zentrale Bedeutung zu.

Für die Beteiligten eines Netzwerkes ist das Sozialkapital eine Ressource. Je mehr und je höherwertiges Sozialkapital einem Individuum in einem Netzwerk zu Verfügung steht, desto höher das Potential von Wettbewerbsvorteilen und Erfolg. Grundlage der Bildung von Sozialkapital ist die gegenseitige Abhängigkeit in Netzwerken, aufgrund der man Beziehungen und Kooperationen eingehen muss, um Ziele zu erreichen (zum Netzwerk-Begriff vgl. Kap. 3.5.2).

„Sozialkapital ist ein Produkt der sozialen Interaktion, mit dem Potential, zivilgesellschaftliche oder ökonomische Zweckgemeinschaften zu fördern. Interaktionen erzeugen und nutzen gleichzeitig Wissen und Identität als die beiden Ressourcenbestände des Sozialkapitals. Die Qualität (und Quantität) des Sozialkapitals ist multifaktoriell bedingt, so z.B. von seiner Vergangenheit (Entstehungsgeschichte), Zukunftsbezogenheit, Gegenseitigkeit, von Vertrauen sowie von gemeinsamen Werten und Normen“ (frei übersetzt nach Falk/Kilpatrick 2000: 103 f.).

Der Begriff hat seine Wurzeln in der politikwissenschaftlichen, wirtschaftswissenschaftlichen sowie soziologischen und pädagogischen Forschung, ausgehend von der Frage, was erfolgreiche Netzwerke (i.w.S.), auch in ihrer Wirkung und ihrem Vorteil für den einzelnen Beteiligten, anderen überlegen macht. Jedes System mit hohem Sozialkapital, so zeigen alle Forschungen, ist solchen mit geringerer Ausstattung an Sozialkapital in zentralen Indikatoren überlegen.

Sozialkapital nach Putnam

Nach Elbe (2011) geht der Begriff Sozialkapital vor allem auf Putnam und Bourdieu zurück. Nach Putnam (2000) entsteht Sozialkapital zunächst auf individueller Ebene und umfasst alle Möglichkeiten eines Individuums, Beziehungen aufzubauen, zu pflegen und für seine Zielerreichung nutzbar zu machen. Diese wird durch Beteiligung an Netzwerken gesellschaftlich wirksam und nutzbar. Dazu spielen gemeinsame Ziele (Zwecke, Sinn) sowie Vertrauen, Gemeinschaftsgefühl und Solidarität eine zentrale Rolle als Basis und „Kitt“ des Sozialkapitals in einer Organisation. Bedrohungen von außen (Kriege, Wirtschaftskrisen) sowie die Hoffnung auf „eine bessere Welt“ (Vision, z.B. „I have a dream“) wirken dabei als Katalysatoren. „Putnam stellt daher auf der Suche nach einer Lösung für den Rückgang des Sozialkapitals in den USA die rhetorische Frage nach einem ‚moralischen Äquivalent des Krieges‘“ (ebd. 276 in Elbe 2011: 54).

²²⁵ In Anlehnung an Putnam 2000: 296 in Elbe 2011: 60. Dort heißt es jedoch „... from good kids“.

Sozialkapital nach Bourdieu, Coleman u.a.

Pierre Bourdieu (1983) stellt Sozialkapital auf eine Stufe mit monetärem und physischem Kapital, dem sog. Kulturkapital sowie dem Humankapital, einem betriebswirtschaftlichen Begriff für Mitarbeiter/innen, deren Entwicklung und deren (Human Resources-/HR-) Management. „Das Beziehungsnetz ist das Produkt individueller und kollektiver Investitionsstrategien, die bewusst oder unbewusst auf die Schaffung und Erhaltung von Sozialbeziehungen gerichtet sind, die früher oder später einen unmittelbaren Nutzen versprechen“ (ebd. 112 in Elbe 2011: 66). „Mit sozialem Kapital bezeichnet er ‚die Summe allen Kapitals und aller Macht, die über ein (...) Netzwerk mobilisierbar sind‘ (Bourdieu/Wacquant 1996: 152) (...). Die Ausdehnung des Netzwerks und der Umfang der darin vorhandenen Ressourcen verschiedener Art sind folglich maßgeblich für den Umfang des sozialen Kapitals eines Akteurs. Auch die Kompetenz, die Zusammenhänge innerhalb des Netzwerks zu kennen und zu verstehen, ist Bestandteil des sozialen Kapitals (vgl. Bourdieu 1998: 193)“ (Elbe 2011: 63).

Kennzeichnend für Bourdieu's Theorie ist seine relationale und prozessuale Sichtweise. Danach sind es nicht die Individuen und ihre Interaktionen (allein), die Sozialkapital hervorbringen und nutzen, sondern diese Relationen sind eingebettet und beeinflusst von den gesamten Prozessen in einem Netzwerk, dessen Geschichte (Gewordenheit), kollektiver Interpretation etc. (ebd.). So sind auch Regionen als Räume voller „gewachsener“ Relationen zu sehen, in der ein Akteur nicht völlig losgelöst von anderen Einflüssen seine Ziele verfolgen kann. Dazu sind vielmehr die Nutzung von vorhandenem und der Aufbau von neuem Sozialkapital notwendig. Die individuelle, manifestierte Konfiguration von Verhalten und den Umgang mit dem eigenen Sozialkapital nennt Bourdieu den „Habitus“ eines Menschen oder Akteurs. Diesen Habitus erwirbt ein Mensch im Laufe seiner Entwicklung und diese ist eng mit der Gruppe oder Klasse seiner Herkunft und Sozialisation verbunden, die stets Potentiale und Restriktionen umfassen. In Netzwerken treffen also Akteure mit einem unterschiedlichen Habitus aufeinander (ebd.: 67), die diesen, wie bereits beschrieben, aufeinander abstimmen müssen, um fruchtbar zu werden.

Der Soziologe Coleman (1995) beschreibt weitere Kennzeichen des Sozialkapitals, die er zunächst auf der Mikroebene der natürlichen und „kooperativen Individuen“ (Organisationen) beschreibt, um daraus Schlussfolgerungen für die großen sozialen Systeme abzuleiten. Er bedient sich dabei, wie Putnam, Bourdieu oder auch Simon (1992) einem Grundmodell des wirtschaftlichen Tausches, d.h. er setzt ein am langfristigen Eigennutz orientiertes Handeln, den „homo oeconomicus“ voraus. Coleman zeigt auf, dass die Formen und Normen des Sozialkapitals auch von der „Kultur“ der Beteiligten beeinflusst werden, so z.B. „die Existenz anderer Hilfsquellen (wie staatliche Wohlfahrtsleistungen), der Grad des Wohlstandes (wodurch die Abhängigkeit von der Unterstützung durch Andere verringert wird), kulturelle Unterschiede in der Neigung, Hilfe anzubieten (...), die Logistik sozialer Kontakte (...) u.a. Faktoren“ (ebd.: 398).

Falk/Kilpatrick (2000) unterscheiden den Bestand an Sozialkapital und den Prozess seiner Bildung, der von gemeinsamen informellen Lernprozessen begleitet wird. Dabei wird einerseits Fach- sowie Netzwerk-Wissen, andererseits individuelle Identität aufgebaut (d.h. Selbstbild, Image, Netzwerk-Rolle, Vision, Bekenntnis zu Zielen, Vertrauensvorrat; ebd.: 101), die die Autoren als die beiden Ressourcenarten von Sozialkapital betrachten. Die „Identität“ (Rolle) von KMU der Ernährungswirtschaft in regionalen Netzwerken und WSO soll hier beleuchtet werden.

3.4.2.2 Typologie von Netzwerken nach ihrem Sozialkapital

In Anlehnung an Putnam (2000: 22 ff.) unterscheidet Elbe (2011) zwischen brückenbildendem und bindendem Sozialkapital. Brückenbildendes Sozialkapital kommt vor allem zwischen unterschiedlichen Akteuren und Gruppen sowie in nach außen gerichteten, offenen Netzwerken vor. Bindendes Sozialkapital entsteht vor allem in relativ stabilen und homogenen Gruppen und in nach innen gerichteten, geschlossenen Netzwerken. Die Offenheit ermöglicht die Aufnahme neuer Elemente (Akteure) und Informationen, die in der Entwicklung zum Vorteil eines Netzwerks sind. Zunächst offene Netzwerke bilden meist mit der Zeit ein stärker bindendes Sozialkapital aus und schotten sich tendenziell stärker ab. Dies kann als normale Entwicklung von Systemen betrachtet werden, da nur Grenzen nach außen und Effizienz im Inneren ihnen Vorteile und damit die Existenz ermöglichen, die den Sinn des Systems darstellt (vgl. Simon 2008).

Elbe (ebd.: 84 ff.) differenziert die beiden Formen von Sozialkapital auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene, der Gruppenebene sowie der individuellen Ebene (vgl. Tabelle 1) und legt dies der Auswertung von Netzwerkanalysen zur Evaluation eines Bundesprogramms zugrunde. Ein wichtiger Punkt dabei ist, dass durch das schließende, systembildende Sozialkapital eben dieses auf einzelne Personen oder Akteure übertragen werden kann und wird, die damit mit einer gewissen Macht im Netzwerk ausgestattet werden. Dies erhöht die Handlungsfähigkeit und Effizienz im System (Arbeitsteilung), erhöht aber auch die Möglichkeit der Vorteilsnahme und des Machtmissbrauchs. Netzwerke u.a. soziale Systeme bewegen sich daher stets entlang des Gradienten zwischen Vertrauen und Macht (Misstrauen), den es daher stets zu beobachten gilt.

Elbe (2011: 195 ff.) differenziert regionale WSN des BMELV-Wettbewerbs Bio-Energie-Regionen nach den drei Gradienten Abgrenzung (offen bis geschlossen), Zusammensetzung (sektoral vs. integriert) sowie Zentralisierung (zentriert vs. polyzentral). Durch die Kombination von jeweils zwei Ausprägungen kommt sie zu acht Netzwerktypen, die auf den Netzwerktypen von Benz/Meincke (2007) aufbauen (vgl. Tabelle 3, Kap. 3.5.4.6). In diesen beschreiben die Kriterien für geschlossenes Sozialkapital auch die Wesenheiten von Wertschöpfungsorganisationen gegenüber eher offenen Wertschöpfungsnetzwerken. Diese Netzwerktypologie bildet einen anschaulichen Rahmen zur Unterscheidung sowie Charakterisierung regionaler WSN und WSO.

Hintergründe: Netzwerke brauchen öffnendes, brückenbildendes Sozialkapital sowie schließendes, verbindendes Sozialkapital; beides sind ihre notwendigen systemischen Eigenschaften. Ersteres öffnet regionale WSO für neue Akteure, Ideen und Einflüsse nach außen; letzteres stellt die Retention (Kap. 2.3.2.3) der dadurch gewonnenen Vorteile für die darin investierenden Beteiligten sicher. Dies widerspricht einem Netzwerk-Begriff ohne Zugangs- und Austrittshürden. Dies wären Systeme ohne Grenzen - ein systemtheoretischer Widerspruch (Kap. 2.3.2.4). Zwar sind die Systemgrenzen von Netzwerken zum Teil amöboid oder gläsern und lassen sich nicht immer unmittelbar feststellen. Sie zeigen sich jedoch zuweilen „hart“, z.B. an der (ggf. Nicht-) Beteiligung von AkteurInnen an Informations-, Entscheidungs- oder Verteilungsprozessen.

Wertschöpfungsorganisationen weisen eine höhere Bedeutung des schließenden Sozialkapitals auf, müssen jedoch ebenso offen für neue Impulse und Kommunikation mit der Umwelt bleiben, d.h. sie müssen sich ein großes Maß an Eigenschaften regionaler Netzwerke bewahren.

Tabelle 1: Ebenen & Wirkrichtung zweier Formen des Sozialkapitals (Elbe 2011: 108, 187)

Arten des Sozialkapitals	Wirkrichtung	
Ebene	Brückenbildendes und öffnendes machen Sozialkapital	Verbindendes und schließendes Sozialkapital
Gesamtgesellschaftliche Ebene	Brückenbildendes Sozialkapital <ul style="list-style-type: none"> • Generalisiertes Vertrauen • Generalisierte Reziprozität • Gesammelte positive Erfahrungen der Gesellschaftsmitglieder • Offene, aufgeschlossene Grundhaltung 	Verbindendes Sozialkapital <ul style="list-style-type: none"> • Klare Abgrenzung zugehöriger Menschen • Gemeinsame Grundlage wie Sprache, Normen, Werte • Gemeinsamer „Habitus“ • Starker Zusammenhalt und Wir-Gefühl
Gruppenebene	Gruppeninternes offenes Sozialkapital <ul style="list-style-type: none"> • Gruppe mit gemeinsamen Interessen • Positive Erfahrungen innerhalb der Gruppe • Bleibt bei Mitgliederwechsel erhalten • Definiert sich über Inhalt • Steht jedem offen • Vertrauen muss verdient werden 	Gruppeninternes schließendes Sozialkapital <ul style="list-style-type: none"> • Gruppen mit homogenen Mitgliedern • Untereinander mehrdimensional verbunden • Enge Bindung an die Gruppe • Starker Rückhalt für den Einzelnen • Unterordnung und Loyalität gegenüber der Gruppe
Individuelle Ebene	Persönliches Sozialkapital <ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Sozialkapitalausstattung • Individuelles Netzwerk als Basis • Mobilisierung von Wissen und Ressourcen • Aufbau durch Investition in Kontakte • Tauschwerte müssen angeboten werden können 	Übertragenes Sozialkapital <ul style="list-style-type: none"> • Zentrale, prominente Personen als Repräsentanten • Verfügen über das gesamte Sozialkapital der Gruppe • Klares Abhängigkeitsverhältnis zwischen Gruppen und Repräsentanten • Möglichkeit zum Machtmissbrauch
	Wirkrichtung des Sozialkapitals	
Merkmal	Brückenbildend	Verbindend
Abgrenzung	Offene Netzwerke , zugänglich für jedermann/ aktive Orientierung nach außen und ständiges Interesse an neuen Informationen und Personen	Geschlossene Netzwerke , klare Abgrenzung, kaum zugänglich für neue Akteure/Orientierung nach innen an Gruppenzielen; aktives Interesse an gemeins. Perspektive
Zentralisierung	Polyzentrische Netzwerke , ausgeglichene Verteilung/ Aushandlungsprozesse, Innovationsbereitschaft	Zentrierte Netzwerke , Übertragung von Sozialkapital, Ungleichgewicht/ Handlungsfähigkeit, Umsetzungsbereitschaft
Gruppenzusammensetzung	Integriert- persönliches und gruppeninternes offenes Sozialkapital/ ständiger Aushandlungsprozess um die Gruppenziele und -themen	Sektoral- gruppeninternes schließendes Sozialkapital, feste bestehende Gruppe mit festgelegten Zielen

3.4.3 Kollektives Handeln

„Was dem Einzelnen nicht möglich ist, das schaffen Viele.“

Friedrich Wilhelm Raiffeisen²²⁶

Der Begriff und die „Logik des Kollektiven Handelns“ gehen auf Mancur Olson zurück, der damit einen wesentlichen Beitrag zur sog. Neuen Politischen Ökonomie (NPÖ, auch: Rational Choice-Theorie) leistete. Diese hat einen zweckrational handelnden „homo oeconomicus“ als Grundannahme, mit dessen Verhalten die NPÖ gesellschaftliche und staatliche Phänomene erklärt.²²⁷

Olson (2004, Erstauflage 1968) zeigte auf, warum es für Individuen wenig attraktiv ist, sich in großen Kollektiven zu engagieren, jedoch deutlich attraktiver, sich in kleineren, exklusiven Gruppen zu engagieren. In größeren Gruppen ist der Beitrag des Einzelnen bei gleichem Aufwand weniger relevant und auch der „Pro-Kopf-Nutzen“ fällt geringer aus, wenn sich der Nutzen auf viele verteilt. Dies legt ein Verhalten als Trittbrettfahrer nahe, der auch ohne besonderes Engagement vom Erfolg des Kollektivs profitiert. Schließt sich das Individuum jedoch mit wenigen anderen Individuen zusammen, um Dinge zum Vorteil der Kleingruppe anzustreben, ist a) der Beitrag des Einzelnen deutlich wirkungsvoller, was zwar „teurer“, aber bezüglich der Gruppenanerkennung lohnender sein kann und b) auch der Nutzen verteilt sich nur auf die engagierten Beteiligten. In großen Gruppen (Staat u.a.) müssen selektive Handlungsanreize gegeben werden, um das Engagement der Zielgruppen auf ein Mindestniveau zu bringen bzw. zu halten. Es ist auch die Aufgabe des Staates, darüber zu wachen, dass durch die Rivalität zwischen Gruppen um eigene Vorteile keine kollektiven Nachteile entstehen (s. Schmucker 2002).

Eine Verwandtschaft besteht zur „Tragödie der Allmende“ (Hardin 1968) bzw. zum „Governing the Commons“ (Ostrom 1990, 1999). Die von Ostrom aufgestellten Kriterien einer erfolgreichen Governance öffentlicher Güter zeigt die Vorteilhaftigkeit der Bildung von Gruppen, die diese Güter kollektiv bewirtschaften und sich dazu an aufwendigen Kooperationsprozessen beteiligen, die dies jedoch nur tun, wenn es kollektiv gelingt, „ihr Gut“ sowohl durch das Abhalten von Trittbrettfahrern als auch vor der Willkür des Staates oder übermächtiger Gruppen zu schützen.²²⁸

Schmucker (2002: 145) beschreibt vier Prinzipien des kollektiven Handelns: „akkordiertes bzw. assoziatives Handeln reduziert kontingentes, kompetitives Verhalten“, die Bündelung von Aufgaben und Kompetenzen (führt zu höherer Effektivität und Effizienz), die Selektion, Destillation, Aggregation sowie Zentralisation von Aufgaben (erlaubt bessere Durchsetzung) sowie die partizipative Delegation von Steuerung und Kontrolle (erhöht die „Politikfähigkeit“) (ebd.). Es ist für individuelle Akteure, z.B. Unternehmen, also in manchen Bereichen sinnvoll, zu kooperieren und Verbünde einzugehen. Die Frage der optimalen Gruppengröße ergibt sich aus der notwendigen Effektivität und Effizienz unter den jeweiligen Bedingungen. So zeigt sich z.B., dass die Gebietskulissen erfolgreicher Regionalmarken meist mehrere Landkreise umfassen; offensichtlich weist diese Gebietsgröße optimale Angebots- und Nachfrage-Bedingungen sowie politische Unterstützungsbedingungen bei vertretbaren Abstimmungs-/Transaktionskosten auf.

²²⁶ Vgl. z.B. Raue 2018, Birnstein/Schwikart 2014

²²⁷ Zu Rational Choice-Theorie vgl. z.B. Diefenbach 2009, vgl. Begriff „Nutzen“ in Glossar Kap. 10.1

²²⁸ Zum Verständnis regionaler WSO als Bewahrungsgemeinschaften vgl. Einleitung, Kap. 3.2.6

Kollektives Handeln aus unternehmerischer Perspektive

Schmucker (2002: 149 ff.) zeigt in Anlehnung an Traxler (1993), dass Unternehmen im Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Konflikt eher zur Bildung kleinerer Verbände neigen und sich also nicht, wie Offe/Wiesenthal (1980) sowie Streeck (1991) interpretierten, quasi durch ihre Kapitalinteressen „gleichgeschaltet“, gegenüber den Gewerkschaften als ein Machtblock organisierten. Die individuellen Interessen der einzelnen Branchen seien dazu zu heterogen, die Interessen der Großunternehmen gegenüber kleinen und mittleren Unternehmen zu unterschiedlich (ebd.).²²⁹

„Bei geringerem Organisationsbedarf besitzen Unternehmer die größeren Organisationsressourcen - so lässt sich das zentrale Ergebnis der Debatte zusammenfassen“ (Schmucker 2002: 154). Es liegt daher nahe, dass sich KMU für regionale Marktzugänge in nicht zu großen Verbänden (Clustern, Netzwerken) organisieren, die eine ausreichende Interessenvertretung und Zielerreichung (Effektivität, Nutzen, Erfolg) bei effizienten Kooperationsprozessen ermöglichen.

Das Konzept des kollektiven Handelns wurde in vielen Gesellschaftsbereichen aufgegriffen, so auch als Prinzip für die staatliche Entwicklungshilfe und die internationale Zusammenarbeit. Dabei ermöglicht das Konzept des kollektiven Handelns eine bessere Beschreibung der Vor- und Nachteile der Instrumente sowie der notwendigen Bedingungen einer sinnvollen Wirkung.²³⁰ Mit Olsens Theorie lässt sich zeigen, dass nicht allein mangelndes Kapital und ungleiche Weltmarktbedingungen die Entwicklung armer Länder verzögern, sondern vor allem korrupte Eliten.

Die Wettbewerbsfähigkeit von Nationen besteht danach in ihrer institutionellen Wandlungsfähigkeit sowie einem offenen Marktzugang, der nicht von Eliten kontrolliert werden kann. Die Aufgabe des Staates ist es danach, Unternehmertum und Wettbewerb zu fördern, ohne jedoch daran (ggf. verdeckt) zu partizipieren und so die Rechtssicherheit zu unterminieren. Faust (2002) sieht Olsen daher auch als Vater des „Good Governance“-Konzeptes (vgl. Kapitel 3.2.2).

Panther (o.J. 15 ff.) schlägt eine Brücke zum Sozialkapital-Begriff von Putnam (2000), in dem er zeigt, dass kollektives Handeln auf der Basis von Sozialkapital in Netzwerken unter den Prämissen einer Good Governance zu besseren Resultaten führt (Norditalien) als unter den Bedingungen einer mafiösen „Civicness“ (Süditalien), wo z.B. jeder in Jedermanns Schuld steht.

Hintergründe: Kruijssen et al. (2009) haben ein allgemeines Modell des kollektiven Handelns für landwirtschaftliche Kleinerzeuger zum Schutz der biologischen Vielfalt entwickelt, also anhand eines dieser Arbeit verwandten Themas (Abbildung 6). Das Modell geht zunächst von Treibern und Auslösern kollektiven Handelns aus. Diese führen zu gemeinsamen Lernprozessen, zur Bildung von Sozialkapital sowie zum Handeln in einem rekursiven und reflexiven Prozess. Das Modell zeigt die dazu notwendigen Schritte, Inputs und Ergebnisse. In dem Modell nach Kruijssen et al. (ebd. 47) wurde vom Autor eine Kontroll- und Steuerungsebene ergänzt, die Feedback-Impulse für das kollektive Lernen einspeist. Dieses Modell diene als Anregung zur Entwicklung eines allgemeinen Organisations- und Steuerungsmodells regionaler Wertschöpfungsnetzwerke, für das im Ergebnisteil ein Entwurf vorgestellt wird (s. Kap. 6.3.2.6, Kap. 7.4.3).²³¹

²²⁹ Vgl. dazu auch Henneberger 2007

²³⁰ Vgl. bspw. Meinen-Dick/di Gregorio 2004; Hellin et al. 2007, Molina 2010

²³¹ Als Beispiel für kollektive Aktion „in action“ vgl. Projekt A unter „Vertrauen & Kooperation“ in Kap. 5.4.3

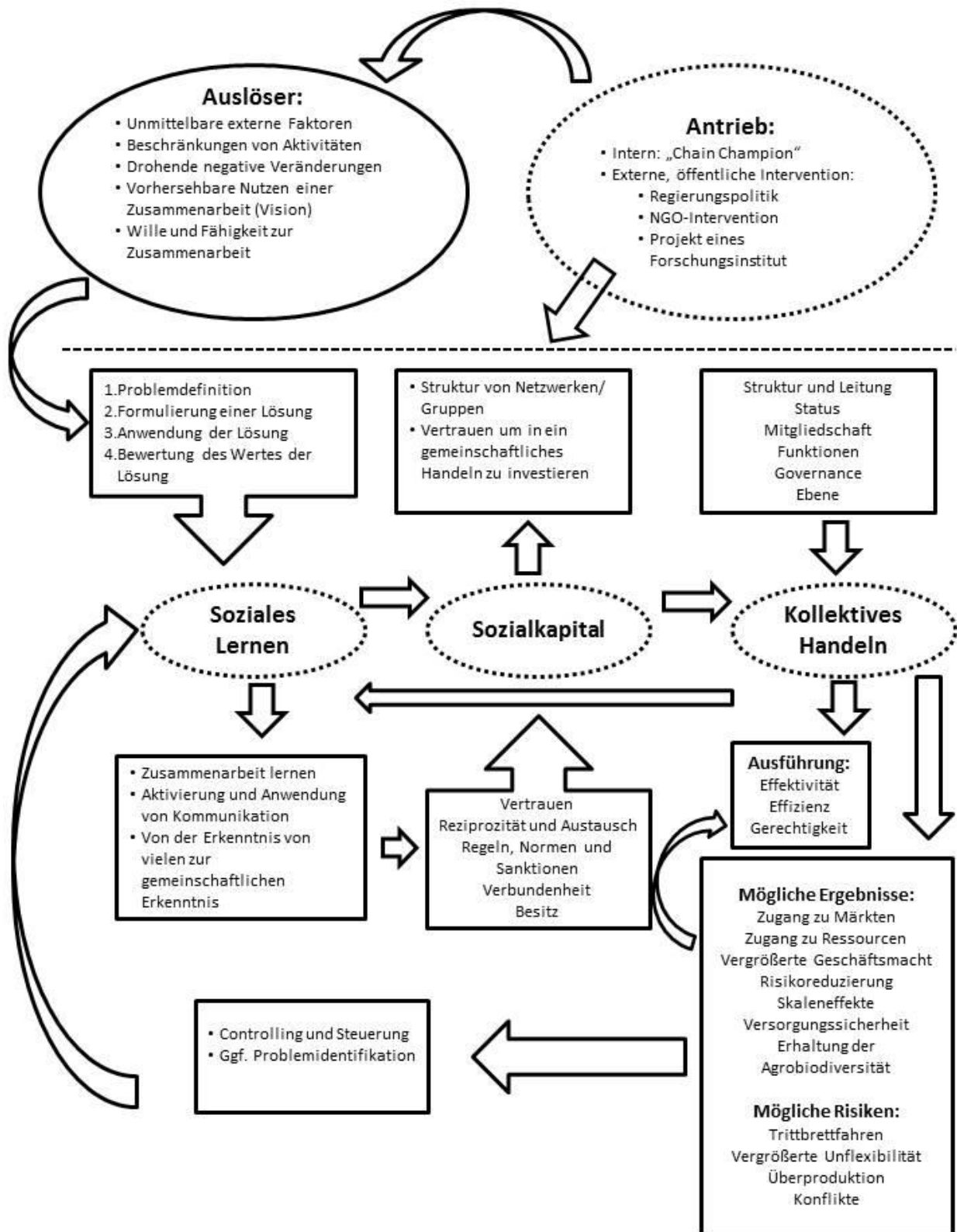


Abbildung 6: Basis-Modell des kollektiven Handelns (veränd. n. Kruijssen et al. 2009: 47)

3.5 Wirtschaftliche Kooperationsformen

„Coming together is a beginning. Keeping together is progress. Working together is success.“

Henry Ford²³²

3.5.1 Soziale Einbettung der Unternehmen

Granovetters Theorie der Embeddednes wirtschaftlicher Aktivitäten

Erfolgt unternehmerisches Handeln in der Marktwirtschaft, wie jedes individuelle Handeln, nach rationalen Kriterien und sollte daher weitgehend unbeeinflusst (vom Staat, lt. Adam Smith) erfolgen? Oder ist der Egoismus der wirtschaftlichen Akteure so groß, dass doch der Staat diese stets beobachten und ausgleichend eingreifen sollte (wie Thomas Hobbes meinte)? Sollten Unternehmen und Unternehmer also frei sein oder besser gezügelt werden? (Jansen 2001: 19 f.). In der Wirtschaftsgeographie hat sich (z.T.) die Erkenntnis durchgesetzt, dass die gelungene Einbettung wirtschaftlicher Aktivitäten in ihre soziale Umgebung ein entscheidendes Kriterium für die Entwicklung von Unternehmen und Branchen ist (vgl. Hess 2009: 423).

Bereits Polanyi (The Great Transformation, 1944) zeigte auf, dass die Marktideologie auf einer Utopie der rein rationalen Entscheidungen des Individuums - unabhängig von den Einflüssen der dieses umgebenden sozialen Strukturen und Werte-Systeme - beruhe (Hess 2009: 423).²³³ Mit seinem Aufsatz zur sozialen Einbettung der Wirtschaftsakteure prägte Granovetter (1985) diese Diskussion und Theorie neu und gilt heute als Vater der modernen Wirtschaftssoziologie.

Er stellt zu dieser Frage zunächst zwei sich darin widersprechende Wissenschaftsdisziplinen einander gegenüber. Zum einen den Substantivismus vormoderner Märkte, in denen der direkte Austausch von Gütern immer auch mit engen sozialen Kontakten und nachvollziehbaren Werten, z.B. dem Arbeitsbedarf zur Erstellung des Gutes, einherging. Damit verbunden war stets die Einbettung des Handels in die Wertmaßstäbe des sozialen Umfeldes. Diese Einbettung habe jedoch durch die Modernisierung und Formalisierung der Märkte einen Bruch erfahren, als Atomisierung bezeichnet, die vom Einzelnen permanent individuelle Entscheidungen verlangt. Doch auch in der modernen Marktwirtschaft sei eine soziale Einbettung wirtschaftlicher Entscheidungen gegeben, notwendig und sogar ökonomisch sinnvoll.²³⁴

Laut Granovetter (ebd.: 52) propagierte bereits der junge Adam Smith (1759), dass der Austausch und das (Ver-) Handeln, und damit die soziale Bewertung ökonomischer Transaktionen, urmenschliche Eigenschaften seien, die in der Wirtschaft immer eine Rolle spielen werden.

²³² Dies soll Henry Ford gesagt haben, bevor er begann, seine Partner durch Kauf in seine vertikale Kette und seinen aufstrebenden Weltkonzern zu integrieren, was zunächst gelang, später fehlschlug. Wirklich erfolgreich gewesen sei Ford am Anfang seines Aufstiegs, als er noch mit allen Partnern seines Netzwerkes kooperieren musste. Es lässt sich wohl zeigen, dass er seinen Aufstieg der Kombination der Kernkompetenzen sowie dem Teilen des Know-Hows seiner Partner zu verdanken hatte und erst später glaubte, durch deren totale Kontrolle und Kauf wirtschaftlich erfolgreicher zu sein (vgl. Gooch 2005: 5).

²³³ Rund 70 Jahre später wurde sein Werk Ideen- und Namensgeber für die „große Transformation“ der Industriegesellschaft Richtung Nachhaltigkeit (vgl. WBGU 2011; Göpel 2014, 2016; Schneidewind 2018).

²³⁴ Granovetter (1985, S. 51) zitiert Polanyi 1944 sowie Polanyi, Arensberg & Pearson 1957 (s. 1958).

In seinem Hauptwerk der Nationalökonomie zum „Wohlstand der Nationen“ vertrat Smith (1776) dann später die Hypothese vom „perfekten Markt“, das theoretische Herzstück des klassischen Liberalismus, der im Gegensatz zum „Leviathan“ des Thomas Hobbes (1651), keinen starken Staat brauche, da der Wettbewerb durch die individuelle Nutzenoptimierung alle Beziehungen und wirtschaftlichen Transaktionen zum Vorteil Aller regle. Die Widersprüche zwischen beiden Werken von Smith (Humanismus vs. Liberalismus) werden in der Wirtschaftstheorie als das „Smith-Problem“ bezeichnet und führten u.a. zur Idee einer „moral economy“.²³⁵

Granovetter (1985) argumentierte, dass Smith und Hobbes beide in ihren Annahmen irrten, sowohl Menschen wie auch Unternehmen verhielten sich in Märkten völlig frei und unabhängig, z.B. von persönlichen moralischen Werten oder denen ihrer Gemeinschaft. Er zeigte, dass die Menschen in Marktwirtschaften in Gemeinschaften und Kulturräume eingebunden sind, die ihr Verhalten stark beeinflussen. Auch Unternehmen und multinationale Konzerne weisen eine individuelle Kultur auf, die sich z.B. auf deren Einbettung im Gründerland (Region!) zurückführen lässt und die Einfluss auf ihr Geschäftsgebaren und damit ihren Erfolg hat (Hess 2009).²³⁶

Bezüglich der sozialen Prägung des Individuums dürfe man jedoch nicht zu dem Schluss kommen, so Granovetter, dass soziale Systeme, in die man hineingeboren, darin erzogen oder in die man hinein selektiert wurde, einen Menschen durch Internalisierung von Wertekonzepten und Habitus so vollständig prägen, dass jede Wahlfreiheit verloren gehe.²³⁷ Studien zeigten, dass die Kultur der prägenden Systeme nicht statisch, sondern fließend ist und auch von deren Mitgliedern permanent mit erschaffen und verändert werden (Granovetter 1985: 55 f.). Er betont die historische und strukturelle Pfadabhängigkeit der Entwicklung von (Markt-) Beziehungen. Das heißt, das wirtschaftliche Verhalten ist zwar sozial konditioniert, was sie gleichzeitig einengen oder erweitern kann, es ist jedoch ebenso durch das Individuum prägbar, z.B. durch den Glauben an eigene Aufstiegsmöglichkeiten. Diese wiederum ist jedoch sehr durch Herkunft und Bildung geprägt und ggf. nur schwer, durch eigene positive Erfahrungen, umzuprägen.²³⁸ Wie Granovetter legt diese Arbeit auch eine handlungstheoretische Sichtweise zugrunde (Kap. 3.1).

Hintergründe: Die Einbettung der Individuen in ihre sozialen Strukturen sieht Granovetter (1985: 57) als entscheidendes Moment zur Entstehung von Vertrauen sowie Misstrauen zwischen wirtschaftlichen Akteuren und damit als Basis des Erfolgs von Unternehmen und Netzwerken.

²³⁵ Vor dem Hintergrund des Themas Nachhaltigkeit erscheint bemerkenswert, dass Begriffe wie „moralische Ökonomie“ schon vor Jahrhunderten Einzug in die Politik- und Wirtschaftswissenschaften fanden, die heute mehr den je die Diskussionen um die Lösungsmöglichkeiten globaler wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Probleme prägen. Ähnliche Ideen fanden sich natürlich auch schon früher, z.B. in den Kodices der Weltreligionen; heute vgl. dazu z.B. Romhardt 2009, Folkers/Paech 2020).

²³⁶ Hess (2009) wie auch Fløysand & Sjøholt (2007) unterscheiden die kulturelle, soziale, wirtschaftliche und geographische Einbettung, z.B. ruraler regionaler Industrien. Neben der regionalen Einbettung betonen sie jedoch auch die Bedeutung überregionaler und internationaler Einflüsse für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen u. Regionen, z.B. durch die Diffusion von Wissen durch einen Arbeitgeberwechsel.

²³⁷ Bourdieus Habitus-Konzept beschreibt, dass gesellschaftlicher Aufstieg durch das persönliche Verhalten und Einstellungen bezüglich Geld, Leistung, Politik, Kleidung, Hobbies etc. einen klar als Teil einer bestimmten Herkunftsschicht ausweisen, deren Akzeptanz durch die Menschen in einer höheren Schicht über den (Nicht-) Aufstieg entscheidet. Dies bestätigte z.B. Stawski (2010); vgl. Bourdieu in Kap. 3.4.2.

²³⁸ Vgl. das Konzept der „Selbstwirksamkeit“ bei unternehmerischen Personen in Kap. 3.1.1 & 2.3.2.3.

3.5.2 Unternehmenskooperationen

Für Wertschöpfungsnetzwerke (WSN) werden unterschiedliche Begriffe verwendet. In der Wirtschaftsförderung spricht man eher von Clustern, für unternehmensbasierte Netzwerke wird der Begriff (strategische) Unternehmensnetzwerke genutzt (vgl. Sydow 1992). Eng verwandt zu diesen ist die Theorie der Wertschöpfungskette (Kap. 3.5.3). Grundlage dieser Kooperationsformen ist die Kooperation von Unternehmen. Daher werden im Folgenden die Begriffe Unternehmenskooperation, Cluster (Branchen-Netzwerk) und Wertschöpfungskette dargestellt, um im Anschluss eine Definition regionaler Wertschöpfungsorganisationen (WSO) vorzustellen.

Strategische Partnerschaften

„In strategischen Partnerschaften liegt die Betonung auf Kooperation und Partnerschaft zwischen den Parteien, nicht auf Wettbewerb und Konflikt, als Basis auf welcher gemeinsame Wettbewerbsvorteile entwickelt werden. Partnerschaft meint eine Beziehung, die eine wechselseitige Abhängigkeit sowie eine höhere Koordination aufbaut, um eine bessere Marktposition (durch Verbreiterung oder Vertiefung) oder andere Ziele zu erreichen, sowie das Teilen von Lasten und Kosten für eine vereinbarte Zeit umfasst (...). Partnerschaft ist eine maßgeschneiderte Geschäftsbeziehung die gegenseitiges Vertrauen, Offenheit, geteiltes Risiko sowie geteilte Gewinne durch strategische Wettbewerbsvorteile umfasst (Handfields/Nichols 1999)“ (übersetzt nach Hagelaar/van der Vorst 2001).

Die Unternehmen in WSN und WSO stehen jedoch auch in einem Verhältnis der „Coopetition“, also gleichzeitig in Kooperation und Wettbewerb, was hohe Ansprüche an das Miteinander mit sich bringt, da stets sowohl langfristig-strategische wie kurzfristig-wettbewerbsorientierte Fragen zwischen den Beteiligten geklärt und verbindlich geregelt werden müssen, ohne zu gravierende eigene Nachteile, doch auch ohne die Beziehungsqualität und Kooperationskultur zu verschlechtern. Dies bleibt in WSN und WSO ein dauerhafter Balanceakt für das Management.²³⁹

Jede Kooperation muss, um Nutzen zu bringen, so erfolgen, dass die Vorteile der Kooperation den höheren Aufwand an „Zeit, Geld und Nerven“ sowie die Nachteile (z.B. Verlust an Unabhängigkeit) überwiegen, so dass die Vorteile (z.B. Wettbewerbsfähigkeit) durch das Handeln höher sind als die Nachteile, auch die des Verzichts auf Kooperation (vgl. Hamm 1991: 130 ff.).

Rollen von Unternehmen in Kooperationen

Seuring (o.J: 43) unterscheidet die Rolle von Unternehmen in Wertschöpfungsketten wie folgt:

- Fokale Unternehmen; sie stehen mit dem Handel und/oder den Endkunden im direkten Kontakt, haben die Verbraucher-Markenrechte inne, entwickeln und launchen Produkte. Sie sind die „Cluster-Kapitäne“, die maßgeblich den Kurs der Kooperation bestimmen.
- Systemlieferanten sind Zulieferer, die Produkte definierter Qualität und Menge nach Vorgaben des Abnehmers liefern. Sie liefern Grundprodukte oder Bausteine, sind austauschbar, stehen in Konkurrenz zueinander. Die Kooperationstiefe ist gering bis mittel.

²³⁹ Vgl. Brandenburger Adam M. & Nalebuff, Barry J. (2008): Coopetition. Rieck-Verlag. Eschborn.

- Ko-Produzenten sind Lieferanten oder Abnehmer, die mit (fokalen) Unternehmen im regelmäßigen, engeren Austausch stehen. Die Produkte und Prozesse werden regelmäßig abgestimmt, Qualitäten und Preis-Mengen-Gerüste werden offen verhandelt. Ko-Produzenten werden nur im Problemfall ausgetauscht. Kooperationsqualität mittel bis hoch.

Die Unternehmen sind in einer WSK mit dem Partner langfristig verbunden. Produkte und Prozesse sowie Verbesserungen und Innovationen werden diskutiert und gemeinsam gestaltet. Der Verteilung von Lasten (Vorleistungen, Kosten) und Nutzen (Gewinne, Marktmacht) sollte transparent und fair sein. Die wechselseitige technische Anschlussfähigkeit (IT, Logistik) sollte größtmöglich, die Kooperationsqualität hoch sein. Die enge Verbindung macht einen kurzfristigen Austausch der Partner schwer. Daher kommt der Wahl der Partner höchste Bedeutung zu.

„Die zentrale Aussage besteht dabei darin, dass Lieferant und Kunde nicht mehr für eine Transaktion auf einem Markt zusammentreffen, sondern eine umfassende Interaktion besteht. (...) In kooperativen Lieferantenbeziehungen sind alle leistungswirtschaftlichen Abteilungen des Unternehmens eingebunden“ (ebd. 45 f.). Dies verlangt von Unternehmen neues Denken. Nicht mehr die Konkurrenz, sondern die möglichst umfassende Kooperation soll Vorteile bringen.

Die Intensität der unternehmerischen Kooperation nimmt über folgende Stufen zu:²⁴⁰ marktwirtschaftlicher Austausch => informelle Kooperation (z.B. in regionalem Branchen-Netzwerk) => kurzfristige Lieferverträge => langfristige Lieferverträge => formalisierte Kooperation => Wertschöpfungskette => strategische Allianz => Partnerschaft (z.B. im Rahmen einer regionalen Wertschöpfungsorganisation) => Joint Venture => vertikale Integration (in *einem* Unternehmen).

Tischer (2001) beschreibt Wechselwirkungen zwischen Unternehmenskooperationen und der nachhaltigen Regionalentwicklung. Er zeigt auf, auf welche Weisen Unternehmenskooperationen einen Beitrag zur Regionalentwicklung leisten (können) sowie, welche regionalen Bedingungen dafür vorhanden sein oder geschaffen werden müssen (ebd. 331 ff.). Er fand eine Reihe von typischen Kooperationstypen, entsprechend ihrer Ziele. Diese reichen von der Verringerung von Wettbewerbsdefiziten über die Stärkung der Marktposition bis zur Internalisierung negativer externer Effekte und zu einem verantwortungsvollen Handeln als Unternehmen.

Hintergründe: Die Beweggründe und Ziele von Unternehme(r)n, mit anderen Unternehmen enger zu kooperieren, können unterschiedlich und, davon abhängig, die Intensität der Kooperation unterschiedlich sein. Eine enge, vertraglich geregelte und dauerhafte Kooperation zweier Unternehmen kann als kleinste Form einer Wertschöpfungsorganisation verstanden werden, wobei die Bindung von Unternehmen an eine regionale WSO in der Regel loser und unverbindlicher ist, da die Beteiligung daran für die Unternehmen meist eine additive Strategie neben ihrer Kern-Wertschöpfungsstrategie darstellt, aber diese auch mit der Zeit dazu werden kann.

Zentrale Erfolgsfaktoren von Unternehmenskooperationen sind das *Vertrauen* zwischen den Akteuren und eine *hohe Kooperationskultur*, auf Leitungs- wie auf Umsetzungsebene. Zur Aufrechterhaltung der Kooperation muss sich für alle Beteiligten eine *Win-Win-Situation* ergeben, d.h. für die Unternehmen ein Nutzen entstehen, der den Aufwand der Beteiligung lohnt.

²⁴⁰ Vgl. u.a. Hagelaar/van der Vorst 2001;

3.5.3 Wertschöpfungsketten

„The supply chain concept is a powerful metaphor. It simplifies a complex reality”

(Cox 1999)²⁴¹

Definitionen

Der in der betriebswirtschaftlichen Literatur übliche Begriff für Wertschöpfungskette ist Supply Chain, für deren Management der Begriff des Supply Chain Managements (SCM). Alternative Begriffe sind Value Chain bzw. Value Chain Management, Demand Network Management, Lieferkettenmanagement, Wertschöpfungsnetzwerk-Management, Value Stream und Filière²⁴² (vgl. Kaplinsky/Morris 2002). Ein Teil der Autoren unterscheidet dabei eher logistisch verstandene Supply Chains von stärker mehrwert-/marketingorientierten Value Chains.²⁴³

Als Ursachen der Entstehung von Wertschöpfungsketten werden der stets steigende globale Wettbewerb, ein schnellerer technologischer Wandel sowie immer anspruchsvollere Konsumenten genannt. Als weitere moderne Kooperationsformen, um diesen Herausforderungen zu begegnen, werden z.B. strategische Allianzen, Langzeit-Verträge, Lizenzierung, Sub-Contracting, Joint Ventures, Franchising und Netzwerke genannt (vgl. Hendrikse 2003: 2).

Supply Chain Management hat sich in den letzten Jahren zu einem der betriebswirtschaftlichen Begriffe entwickelt. Den Ausgangspunkt dafür bildet fast immer, dass der globale Wettbewerb zwischen Unternehmen in den letzten Jahrzehnten immer intensiver geworden ist. Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungsketten und es kommt zum Wettbewerb zwischen Wertschöpfungsketten und damit zum Wettbewerb von Managementkonzepten.

„SCM strebt eine intensive Zusammenarbeit zwischen Unternehmen zur Verbesserung aller inner- und überbetrieblichen Material-, Informations- und Finanzflüsse an. Letztlich sollen im SCM die Geschäftsprozesse der Kunden unserer Kunden und der Lieferanten unserer Lieferanten mit den eigenen Prozessen koordiniert werden“ (Knolmayer/Walser 2000).

Die Wertschöpfungskette umfasst alle Aktivitäten, die mit dem Fluss von Material und Informationen, von der Gewinnung der Rohstoffe bis zum Endkunden, verbunden sind. Supply Chain Management ist die Integration aller Aktivitäten durch verbesserte Partnerschaften zwischen den beteiligten Unternehmen, um so die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Wertschöpfungskette sicherzustellen (vgl. Handfield/Nichols 1999).²⁴⁴

²⁴¹ Cox 1999: 211, zitiert in Horvarth 2004: 2.

²⁴² Kaplinsky und Morris (2002: 7) beschreiben das „Filière“-Konzept als reine Darstellung der faktischen Organisation des Materialflusses und der zugehörigen Prozesse für ein Produkt, gegenüber Value Chains von als Firmen aktiv eingegangene, langfristige, strategische Kooperationen. King/Venturini (2005: 21) sehen für das Filière-Konzept vor allem die konsequente vertikale Integration der gesamten Wertschöpfungskette in der Hand der Landwirte als kennzeichnend an.

²⁴³ Zum Vergleich von Supply Chains und Value Chains vgl. Tabelle 2. In dieser Arbeit werden diese Begriffe synonym benutzt, im Zweifelsfall im Sinne von Value Chains verstanden.

²⁴⁴ Eine Sammlung weiterer Definitionen findet sich bei Horváth 2004, S. 10.

Wertschöpfungsketten bedeuten also die verbindliche Kooperation von Unternehmen entlang des Produktionsprozesses, von der Rohstoff-Produktion bis zum Endkunden (ggf. kürzer), sowie den diesbezüglichen Austausch von Waren, Informationen und Kapital. Wertschöpfungsketten konkurrieren gegeneinander. Auch sind die Unternehmen in WSK häufig gleichzeitig Kooperationspartner und Wettbewerber, und stehen dadurch zueinander in einer „Co-opetion“.²⁴⁵ Wie in Netzwerken und Kooperationen kommt daher den Aspekten Macht und Vertrauen für die Effektivität und Effizienz von Wertschöpfungsketten höchste Bedeutung zu.²⁴⁶

Horváth (2004, S. 6 f.) zeigt auf, wie heterogen Verständnis und Realität von WSK sein können, was unter anderem darauf zurück geführt wird, dass die Theorie in ihrer Entwicklung (Forschung) eher der Realität der Unternehmen und der Wirtschaft gefolgt ist, als umgekehrt. Er führt darüber hinaus den Begriff des virtuellen Unternehmens ein, das ähnlich, aber kurzfristiger und kurzlebiger als WSK, von verschiedenen Unternehmen gebildet wird, um einen bestimmten Kundenwunsch schneller und effizienter zu befriedigen, was für Märkte mit hoher Absatzunsicherheit („fast moving consumer goods“) z.T. nötig sei (ebd. 25 f., vgl. auch Kap. 3.5.5.2).

Entstehung des Supply Chain Managements

Mehrere Autoren sehen in der klassischen Arbeitsteilung des Fordismus und Taylorismus Anfang des 20. Jahrhunderts den antagonistischen Ausgangspunkt des SCM. Die Arbeitsteilung durch die Zergliederung von Arbeitsschritten (Fließbandarbeit) brachte damals ungeahnte Produktivitätszuwächse, allen voran in der Automobilindustrie (Kaplinsky/Morris 2002: 10 f.). Entwicklungsgeschichtlich entstand die Theorie des Supply Chain Managements Mitte des 20. Jahrhunderts aus negativen Erfahrungen mit starken Nachfrage- und Angebotsschwankungen zwischen den Unternehmen in früheren, schlecht abgestimmten Wertschöpfungsketten.²⁴⁷

Später war es die japanische Automobilindustrie, die Ende der 1970er Jahre die Grundprinzipien des modernen SCM entwickelte, von dem die ganze Welt lernte:

- Lean Production: absolute Effizienz bei Infrastruktur und Prozessen, lt. Kaplinsky und Morris (ebd.) eine Kombination der folgenden drei Prinzipien:
- Just in time-Produktion: die Anlieferung direkt ans Band macht Lagerhaltung überflüssig, erfordert exakte Abstimmungsprozesse, verlagert die Lagerhaltung auf die Straße,
- Total Quality Management (TQM): die Normierung aller Prozesse in einer Supply Chain während der Produktion reduzieren Ausschuss und Reklamationen,
- Kontinuierliche Verbesserung (-Prozess, KVP): Einbindung aller Beschäftigten entlang der WSK zur Verbesserung der Qualität der Produkte und Prozesse.

In jedem klassischen Bereich des Managements lassen sich entwicklungsgeschichtlich weitere Argumente für das moderne Konzept des Supply Chain Managements (SCM) finden.

²⁴⁵ Co-opetion (engl.) = Wort-Fusion aus Cooperation und Competition (Wettbewerb).

²⁴⁶ Zu Macht und Vertrauen in Wertschöpfungsnetzwerken vgl. Kap. 3.5.5.4

²⁴⁷ Der sog. Bullwhip-Effekt, d.h. sich gegenseitig verstärkende Überreaktionen der Einzelstufen, kann zu extremen Unter- und Überproduktionen mit erheblichen wirtschaftlichen Schäden führen (vgl. z.B. Forrester 1961, 1994; Sterman 2000, Herlyn 2014).

Prinzipien des Supply Chain Managements

Als Grundprinzipien des Supply Chain Managements nennt Seuring (o.J.: 21):

- die Marketing- und Kundenorientierung,
- das Integrations- und Effektivitätsprinzip.

„Der kundenorientierten Gestaltung von Wertschöpfungsketten kommt insbesondere in gesättigten Märkten eine erhebliche Bedeutung zu. (...) Hinter all diesen Termini steht der Gedanke, dass die gesamte Wertschöpfungskette als eine Einheit zu analysieren und zu gestalten ist, da der Wettbewerb nicht mehr zwischen Unternehmen sondern zwischen Wertschöpfungsketten stattfindet. (...) Das Effizienzprinzip steht für die Ausgestaltung der Wertschöpfungskette. Zusammen mit dem Integrationsprinzip soll erreicht werden, dass nicht einzelne Funktionen oder Unternehmen optimiert werden, sondern die gesamte Supply Chain. Dadurch sollen suboptimale Lösungen vermieden werden“ (ebd.).

Für Kaplinsky/Morris (2002: 76 f.) ist die Verbesserung von Produkten und Prozessen (engl. Upgrading) ein essentielles Kennzeichen von Wertschöpfungsketten. Als grundsätzliche Möglichkeiten der Generierung von zusätzlicher Wertschöpfung durch WSK nennen diese:

- Verbesserung der Prozess-Effizienz (Links) zwischen den WSK-Beteiligten,
- Veränderung des Mix der Aktivitäten innerhalb und zwischen den Ketten-Links,
- Veränderung der Produkte und Prozesse der gesamten Wertschöpfungskette, durch
- neue Designs, höhere Innovationsquote, höherer Anteil von Markenprodukten etc..

Kaplinsky und Morris (2002) betonen, dass die wirtschaftlichen Vorteile von WSK vor allem durch einen Zusatznutzen für die Endkunden, und damit höhere Preise erreicht werden (müssen), womit die Anbieter dem Kostendruck auf gesättigten Märkten - für die Anfangszeit der Innovationsgewinne durch die WSK - entgehen können.

Am Fokus auf den Zusatznutzen und ein dadurch legitimes Preis-Premium, statt nur einer durch Effizienzgewinne verbesserten Logistik u.a. Prozesse, unterscheiden sich nach einigen Autoren „Value Chains“ von „Supply Chains“. AgFoodCouncil (2004: 2) nehmen eine solche Unterscheidung aus Unternehmenssicht vor, hier ergänzt um weitere Aspekte der Gegenüberstellung traditioneller Supply Chains mit Value Chains durch Gooch (2005, S. 26).

Aus Tabelle 2 werden die besonderen Attribute von „Value Chains“ deutlich. Das Verständnis regionaler Wertschöpfungsnetzwerke in dieser Arbeit folgt stärker den Value Chain-Attributen.

Management von Wertschöpfungsketten

Im Folgenden werden die Grundzüge von Wertschöpfungsketten sowie des WSK-Managements in komprimierter Form dargestellt: Die beiden wesentlichen, konstitutiven Elemente von Wertschöpfungsketten sind das Management von Material-, Informations- und Finanzflüssen sowie das Management von Kooperation zwischen den Unternehmen und beteiligten Personen.

„Erst das gemeinsame Management sowohl der Material- und Informationsflüsse als auch der Unternehmenskooperationen unterscheidet das Supply Chain Management von anderen An-

sätzen“ (Seuring o.J.: 5). Kooperation und Kommunikation kommt für den Erfolg der Wertschöpfungskette und damit der beteiligten Unternehmen zentrale Bedeutung zu. Es gilt, sowohl die Produktion als auch das Netzwerk der Unternehmen, d.h. sowohl die Form wie die Qualität der Zusammenarbeit optimal zu organisieren.

Tabelle 2: Vergleich der Konzepte von „Supply Chains“ und „Value Chains“

Kriterien	Supply Chain	Value Chain
Kommunikation	keine oder gering	hoch, intensiv
Art der Informationen	rein transaktional, technisch, betriebswirtschaftlich	strategisch u. managementorientiert
Wert-Orientierung	Kosten/Preise	Wert/Qualität
Gewinn-Kalkulation	Preis = Kosten + Gewinn	Gewinn = Erlös - Kosten
Produktpolitik	Massenprodukte	Produkt-Differenzierung
Distributionspolitik	Angebots-Druck (Push)	Nachfragesog (Pull)
Organisation	unabhängig	wechselseitig abhängig
Philosophie	Selbst-Optimierung	Optimierung der Kette
Nutzen-Perspektive	individualistisch, eigennützig	kollektiv, gegenseitig
Innovationshaltung	Veränderungen verzögern	proaktive Veränderung
Prozess-Perspektive	isoliert, fraktioniert	integriert, ganzheitlich
Risiko-Strategien	wenige, kurzfristig, nur auf Transaktionen fokussiert	viele, mittel- bis langfristig, operational + strategisch

Porter (1985, 2000) unterscheidet den „process of supply“, d.h. die Produktions- und Vermarktungsprozesse und die internen „support services“ die sich mit Strategie, Management, Personal, Produkt- und Technologieentwicklung beschäftigen. Porter betonte, dass die einzelnen Ergebnisse nicht nur von jeweils einem einzelnen Prozess (Link) zwischen zwei Ketten-Beteiligten erstellt werden müssen, sondern durch gekoppelte Prozesse. Insbesondere in den abgestimmten Interaktionen zwischen diesen Prozessen (intra-link activities) sah Porter entscheidende Wettbewerbsvorteile für gut funktionierende Wertschöpfungsketten. Dem Management der Abstimmungsprozesse kommt sowohl auf der Produktions- und Vertriebsebene als auch auf der Strategie- und Managementebene höchste Bedeutung zu (vgl. Kaplinsky/ Morris 2002: 6 f.). Donovan et al. 2016 analysierten elf Leitfäden zum Supply Chain Development in der Entwicklungszusammenarbeit; sie sahen Schwächen vor allem im „mutual learning“ (vgl. Kap. 3.5.5.7).

Einige Autoren sehen daher neutrale Koordinationseinrichtungen als essentielle Einrichtung von Wertschöpfungsketten (vgl. z.B. AgFoodCouncil 2004: 8). Eine neutrale, von mehreren Unternehmen beauftragte, verbands- oder NGO-basierte, staatliche oder ehrenamtliche Koordinationsstelle kann einen sinnvollen Organisationsteil einer WSK oder auch einer WSO darstellen.

In der Clusterpolitik der deutschen Bundesländer übernehmen z.T. Landesagenturen, im Agrarbereich die Landes-Marketinggesellschaften, auf Kreisebene die Wirtschaftsförderungen oder ähnliche intermediäre Einrichtungen das Management von Clustern und WSN, ggf. auch WSO. In der Regionalvermarktung kommt dies z.T. den LEADER-Regionalmanagements oder den Verwaltungen von Großschutzgebieten zu. Zum Teil ergreifen auch Beratungsbüros die Initiative und übernehmen das Management regionaler WSO-Initiativen oder werden dazu beauftragt. In Regionalinitiativen findet sich häufig das sog. Duale Modell (vgl. BRB 2011, s. Kap. 2.1.1).

Governance von Wertschöpfungsketten

Ausführungen zur Governance von WSN finden sich bereits in Kapitel 3.2.7. In WSK muss die Governance stärker auf die Kunden und Kettenbeteiligten ausgerichtet sein. Jede WSK sollte sich als strategische Allianz verstehen und ein explizites Governance-Modell entwickeln, das die Regelung aller wichtigen Fragen und Prozesse, auch im Falle von Konflikten, umfasst.

Als zentrale Richtlinien zur Gestaltung der WSK-Governance formuliert Gooch (2005: 17):

- Fokussierung auf Kunden und Konsumenten,
- das Schaffen, Teilen und Verteidigen von Werten,
- das richtige Produkt liefern – wie definiert, zu jeder Zeit,
- eine effektive und effiziente Logistik sicher stellen,
- effektive Informations- und Kommunikationsstrategien,
- Aufbau und Erhalt erfolgreicher Beziehungen.

Es ist die Aufgabe der Führungspersonen in WSK („fokale Personen“), für diese zentralen Aspekte geeignete Verfahren, Regelungen und Instrumente zu finden. Den Führungspersonen kommt die Aufgabe zu, eine gemeinsame Vision zu formulieren, die Mitstreiter darauf einzuschwören, Mut zu machen, Streit zu schlichten und die Anreize der Partizipation so zu steuern, dass, auch in Krisen, opportunistisches Verhalten von Einzelakteure möglichst unterbleibt. Die Regelung eines Konfliktmanagements in guten Zeiten sollte dem vorbeugen (ebd.)

Wertschöpfungsnetzwerke werden in dieser Arbeit als eine oder mehrere, mit einander verflochtene Wertschöpfungskette(n) in einer oder mehrere Branchen in einer Region verstanden, die sich mit zivilgesellschaftlichen und ggf. staatlichen Organisationen verbinden, um die Möglichkeiten aller Beteiligten zu nutzen, um Ziele gemeinsam besser zu erreichen. Dabei überlagern sich Führung und Management von Unternehmen, Wertschöpfungsketten sowie -Netzwerken.

Fokale Unternehmen

Letztlich kommt auch den beteiligten Unternehmen für die Führung und das Management von Wertschöpfungsketten- und Netzwerken eine zentrale Bedeutung zu, um solche Organisationen auf Effektivität, Effizienz und Rentabilität hin zu optimieren. Ohne das hohe Eigeninteresse und Engagement von Unternehmen kommt kein Netzwerk und keine WSK zum Erfolg. Die betriebswirtschaftliche Theorie geht davon aus, dass in einer Wertschöpfungskette bestimmte Unternehmen, sog. fokale Unternehmen, besonders prägend für das System sind. Das fokale

Unternehmen organisiert die Wertschöpfungskette, in dem es leitend bei der Entwicklung der Produkte und der Auswahl der Lieferanten tätig ist. Das Unternehmen steht meist in direktem Kontakt zu den Endkunden bzw. wird von diesen als zentral wahrgenommen (vgl. Kap. 3.5.5.3).

„Dies zeigt sich z.B. in der Automobilindustrie. Die Volkswagen AG oder auch anderen Automobilhersteller organisieren die Wertschöpfungskette und sind zentral in der Wahrnehmung der Endkunden. In ähnlicher Weise gilt dies für Unternehmen in anderen Branchen (...). Die nachfolgenden Unternehmen haben keinen Einfluss mehr auf Design und Qualität der Produkte. Bei Qualitätsmängeln sieht der Endkunde die Verantwortung vor allem beim fokalen Unternehmen. Weiterhin kennt der Kunde in der Regel nicht die Lieferanten der Einzelteile“ (Seuring o.J.: 9).

Dies zeigt den gängigen Ansatz der Stellung eines fokalen Unternehmens in einer Wertschöpfungskette. Durch die relative Größe sowie mit der Marktmacht gegenüber den Konsumenten, als Inverkehrbringer der Produkte, erwirbt sich das fokale Unternehmen die zentrale Stellung, es prägt die Ziele und Instrumente sowie die Kultur der Wertschöpfungskette.

Wie schnell ein Vergehen oder Versagen fokaler Unternehmen auf die gesamte Kette, Branche oder Region abfärben kann, zeigt der VW-Diesel-Skandal („Diesel Gate“) im Zeitraum dieser Arbeit (2015-2018). Dies geht dann meist auch mit wirtschaftlichen Einbußen der nachrangigen Beteiligten einher. Insbesondere im Lebensmittel-Markt können Skandale und darin verwickelte Unternehmen über Jahre hinweg in der Erinnerung der Konsumenten bleiben. Das WSK-Management muss daher die Einhaltung der Herkunfts- und Prozess-Kriterien kontrollieren, die es zuvor zwischen den WSK-Partnern zu allen Detailspekten kollektiv zu definieren gilt.

Eine besondere Form des fokalen Unternehmens zeigt Horváth (2004: 43) mit Verweis auf sog. 4 PL (Fourth Party Logistics)-Unternehmen auf. Diese übernehmen nicht nur die Logistik sowie hinausgehende Funktionen wie Qualitätsprüfungen oder IT-Dokumentationen (sog. 3 PL-Provider). Ein 4 PL-Provider übernimmt „als Netzwerkintegrator die übergreifende Steuerung der im Netzwerk verteilten technologischen und personellen Ressourcen. Er bildet unter Einbeziehung der Ressourcen, Technologie und des Know-Hows anderer, komplementärer Dienstleister (...) das Management der Geschäftsprozesse ab und entwickelt Gesamtlösungen für das Management komplexer Netzwerke. Auch in regionalen WSO kommt den Logistikern eine zentrale Netzwerkfunktion zu, wenn auch nicht in so umfassendem Sinne, wie zuvor dargestellt.

Erfolgsfaktoren: Wertschöpfungsketten dienen der Erhöhung der wirtschaftlichen Effizienz und Wertschöpfung der beteiligten Unternehmen. Ihre Basis sind strategische Grundsatzentscheidungen der Führung bzgl. Gegenständen und Tiefe der Kooperation. Dies gilt auch für WSO.²⁴⁸

Vordergründiges und praktisches Ziel ist stets eine *problemlose Distribution*, welche jedoch *gut geregelte Prozesse* in allen relevanten Kooperationsbereichen verlangt. Dazu bedarf es eines gut geplanten und geführten, *professionellen Wertschöpfungs- und Netzwerk-Managements*.

Die Führungsrolle kommt in Industrie und Handel meist, in regionalen WSO gelegentlich *fokalen Unternehmen* zu, deren Wille und Fähigkeit dazu ein zentraler Erfolgsfaktor der WSO ist. Zur Qualitätssicherung in der Regionalvermarktung sollten *Herkunfts-, Nachhaltigkeits- und Qualitäts-Kriterien* definiert sowie durch ein *wirksames Kontrollsystem* sichergestellt werden.

²⁴⁸ Zu Transaktionskosten vgl. Kap. 3.5.7, Kap. 7.4.2; zu Motiven der UnternehmerInnen vgl. Kap. 2.3.4

3.5.4 Netzwerke - und ihr Verständnis in dieser Arbeit

„A network is a network if its participants participate.“

Christoph Nolte (2006)

3.5.4.1 Kennzeichen von Netzwerken

„Eine Durchsicht der Literatur zu Netzwerken ergibt, dass nahezu jedes empirische Phänomen als Netzwerk betrachtet werden kann. Schließlich ist ein Netzwerk zunächst nichts anderes als ein methodisches Konstrukt des Forschers oder der Forscherin, der/die darüber entscheidet, welcher Gegenstand als Netzwerk erfasst werden soll, und zweitens, wie dieser von der Umwelt abgegrenzt werden soll. (...) In allen Fällen verlangt das Netzwerkkonstrukt, dass sich die Beschreibung und Analyse nicht auf einen Ausschnitt der zwischen den Akteuren bestehenden Beziehungen (...) konzentriert, sondern dass das Netzwerk in seiner gesamthaften Gestalt erfasst wird“ (Sydow 1992: 75). Sydow legt seiner Betrachtung also eine konstruktivistische Perspektive zugrunde, die Netzwerke als soziale bzw. subjektive geistige Konstrukte begreift.

Unternehmen, Branchen, Industrien, Verbände, Regionen sowie jede Art von Organisation lassen sich als Netzwerke beschreiben: „Organisationen können als Systeme von miteinander vernetzten Akteuren (z.B. Individuen, Gruppen) konzeptualisiert werden (...). Dabei müssen auf der einen Seite nicht alle Akteure direkt miteinander vernetzt sein. Auf der anderen Seite können einige von ihnen durch multiple Beziehungen miteinander verbunden sein“ (ebd.). Intra- und interorganisationale Vernetzung lassen sich unterscheiden. In beiden Fällen kommt dem sog. Networking (Netzwerken) für die Anbahnung von Transaktionen hohe Bedeutung zu (ebd.).

Auch die politologische Forschung interessiert sich für das Netzwerkkonstrukt: „Politiknetzwerke werden als eine soziale Institution zur Formulierung und Implementierung politischer Ideen begriffen (...), als Ergebnis des Zusammenwirkens staatlicher Akteure und relevanter Interessengruppen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Technik unter Einfluss (inter-) nationaler Organisationen in (trans-) nationalen Netzwerken“ (ebd.) – also in Governancestrukturen (s. Kap. 3.1.2).

„Soziale Netzwerke existieren in sozialen Gemeinschaften (...), sind mit ihnen allerdings nicht identisch. Insbesondere weisen soziale Gemeinschaften stärkere Normen und Traditionen auf als soziale Netzwerke“. „Der Begriff des Netzwerks fokussiert (...) auf soziale Beziehungen zwischen Akteuren. Akteure eines sozialen Netzwerks können - neben Organisationen - Personen, Gruppen, (...) Organisationskollektive, Gemeinschaften oder (...) Gesellschaften sein.“ (ebd. 78).

In Anlehnung an Weick (1976) sind Netzwerke als lose gekoppelte Systeme zu verstehen, deren Stärke aus den emergenten Möglichkeiten unregelmäßiger, ungeplanter, nicht existentieller oder auch indirekter Interaktionen zwischen Netzwerkmitgliedern resultieren (ebd., S. 86). Zu lose sollte die Kopplung jedoch auch nicht sein, denn ohne eine Abgrenzung sowie ohne eine gewisse Zentralität bleibt ein Netzwerk ohne klare Orientierung: „Total flexibility makes it impossible for an organization to retain a sense of identity and continuity“ (Weick 1976, S. 286).

Bezüglich der Zentralität beschreibt Sydow bestimmte Netzwerk-Rollen der Akteure: „Ein `Star´ ist eine Organisation (ggf. Person oder Gruppe), die viele Beziehungen zu anderen Organisationen unterhält. Eine `Liaison´ verknüpft zwei oder mehrere ansonsten im Netzwerk isolierte

Cluster von Organisationen. Eine `Linking Pin`-Organisation ist Mitglied mehrerer Cluster. Eine `Gatekeeper`-Organisation kontrolliert die Transaktionen zwischen verschiedenen Sektoren eines Netzwerkes.“ Daneben gibt es noch die Rolle der `Isolates` (ebd. 84).

Hintergründe: Netzwerke ermöglichen multiple Kontakte und Zugänge, doch ebenso weisen sie informelle Grenzen im Inneren sowie nach außen auf. Netzwerke ermöglichen Inklusion *und* Exklusivität und damit Wettbewerbsvorteile für ihre „Mitglieder“, die einen zentralen Zweck (systemisch: Sinn) der Netzwerkbildung ausmachen. Stellung und Einfluss eines Akteurs werden durch die Interaktionshäufigkeit sowie die Beziehungsqualität zu anderen Akteuren bestimmt. (Zu öffnendem und schließendem Sozialkapital in und durch Netzwerke/n vgl. Kapitel 3.4.2.2).

3.5.4.2 Die Stärke schwacher und starker Bindungen

Granovetter (1973) stellte in seinem grundlegenden Aufsatz zu diesem Thema heraus, dass es vor allem die sog. „schwachen“ Bindungen zwischen Akteuren in einem Netzwerk sind, die diese sozial und wirtschaftlich erfolgreich sein lassen. In seinem Aufsatz zehn Jahre später (Granovetter 1983) bringt er dafür erneut viele empirische Belege, jedoch ebenfalls für die große Bedeutung starker Bindungen. Während Bindungen zwischen Familienangehörigen, Partnern sowie engen Freunden und Kollegen als starke Bindungen beschrieben werden, sind schwache Bindungen solche zu entfernteren Verwandten, Bekannten und Kollegen, zu denen nur unregelmäßiger und in der Regel nicht sehr enger persönlicher Kontakt besteht.

Granovetter (ebd.) stellt die höhere Bedeutung von Brückenbindungen (bridging weak ties) zwischen Gruppen heraus, die einen homogeneren Charakter aufweisen, gegenüber Bindungen zwischen Individuen. Er begründet dies mit der Funktion einer sozialen Normierung, weil sie das Individuum zu einer Auseinandersetzung mit der sozialen Kultur seiner Umwelt zwingen und damit Irritationen, Anpassung, Innovationen und Normierung erzeugen.²⁴⁹

„Der Grad der Stabilität ist dabei abhängig von netzwerkinternen Faktoren wie der Organisiertheit, Interdependenz und Redundanz der Beziehungen, der Höhe der in die Entwicklung der Beziehungen getätigten Investitionen, der Adaptionfähigkeit und dem aktuellen Verhalten der Netzwerkmitglieder u.v.m., aber auch von der Dynamik der Netzwerkwelt. Insbesondere reflektiert die Stabilität des Netzwerkes die gesamte Geschichte der Interorganisationsbeziehungen“ (ebd.). Der letztgenannte Aspekt sei betont, da er eine systemische Grundkonstante darstellt: Die Kultur einer Organisation ist weitgehend geprägt durch ihre Entstehungsgeschichte, den „Gründungsmythos“, sowie ihre weitere Entwicklungsgeschichte (vgl. Kap. 3.5.5.2).

Manches deutet darauf hin, dass auch die Rolle zentraler Akteure (und damit starker Bindungen) in einem Netzwerk immanent und unverzichtbar ist, etwa um die Distanz anderer Akteure

²⁴⁹ In seinen Schlussbetrachtungen zur Untermauerung seiner Theorie der „Strength of weak ties“ (SWT)-Hypothese weist Granovetter (1983: 228 ff.) daraufhin, dass es eine Reihe statistisch-empirischen Arbeiten dazu gab, dass die lockeren Bindungen zwischen Gruppen als wichtige Brückenbindungen fungieren. Er sieht jedoch noch ein Forschungsdefizit bezüglich der Frage, welche Informationen über diese Brücken effektiv transportiert werden und zu welchen Effekten dies effektiv führt. Dazu sei es notwendig, von einer statischen Momentaufnahme von Netzwerken zu einer Beobachtung von deren Entwicklung zu kommen. Dieser Langzeit-Ansatz liegt auch dieser Arbeit zugrunde, die die Entwicklungsphasen und Veränderungsprozesse der Fallstudien-Projekte analysiert, um regelmäßige Muster darin zu erkennen.

untereinander auszugleichen. Im Widerspruch zu Julius Cäsar („Divide et Impere!“) könnte man daher sagen: „Coniuge et Impere!“. Es liegt jedoch nahe, dass zentrale Schlüsselpersonen und fokale Unternehmen beides beherrschen müssen, um ein Wertschöpfungsnetzwerk erfolgreich zu gestalten und zu führen: „Divide, coniuge et impere!“.

3.5.4.3 Definitionen von Netzwerken

Netzwerke sind ein großes Thema dieser Zeit. Zwar hat es zu allen Zeiten der Menschheit, ja des Lebens auf der Erde, biologische und soziale Netzwerke gegeben, doch haben die Soziologie sowie die Wirtschaftstheorie der letzten Jahrzehnte zunehmend die Bedeutung von Netzwerken thematisiert sowie in den Mittelpunkt ihrer Untersuchungen und Theorieentwicklungen gestellt. Zur Definition des Netzwerkbegriffs seien hier zwei Varianten vorgestellt:

Nach Boos et al. (1992) sind Netzwerke überwiegend offene, lose gekoppelte Systeme, die ihren Akteuren (Elementen) höhere Freiheiten verschaffen, als dies in ihren angestammten Systemen (Politik, Verwaltung, Unternehmen, Verbände, Gemeinschaft, Familie) der Fall ist.

„Auf gesellschaftlicher Ebene dienen Netzwerke einerseits der sozialen Kontrolle (Gleichgewichtigkeit der Austauschprozesse), andererseits der Herausformung und Weiterentwicklung kollektiver Identitäten. (...) Auf organisatorischer Ebene wirken sie grenzüberschreitend und kompensieren so das Handicap einer klaren Grenzziehung zwischen innen und außen durch Verknüpfung unterschiedlicher Organisationen“ (ebd. 57). Auf individueller Ebene sind „Netzwerke (...) in gewisser Weise die evolutionäre Weiterentwicklung der Gruppe, da sie das Face-to-Face-Prinzip der Gruppe überwinden und die Möglichkeit eines „Weltdorfs“ entstehen lassen. Indem sie einzelnen viel Freiraum lassen, entsprechen sie dem allgemeinen Individualisierungsprozess. (...) Netzwerke sind dann besonders funktional, wenn turbulente Zustände herrschen, oder: Netzwerke sind eine mögliche Antwort auf chaotische Situationen. In Netzwerken kann Neues leichter getestet werden, weil nichts den Charakter des Dauerhaften hat.“

Für Boos et al. (ebd.) stellen Netzwerke keine Systeme im engeren Sinne dar, da sie durch die Abwesenheit klarer Grenzen charakterisiert sind. Auch verfügen Netzwerke lt. diesen Autoren nicht über eine Steuerung im engeren Sinne, sondern werden durch das letztlich nicht steuerbare Handeln der mehr oder weniger stark vernetzten Netzwerkknotten geprägt. Als Kennzeichen von Netzwerken nennen die Autoren eine gemeinsame Intention, die Personenorientierung, die Freiwilligkeit der Teilnahme sowie auf dem Tauschprinzip beruhende Beziehungen. Die Autoren stellen Netzwerke als ein offenes, wenig strukturiertes, stabiles und effizientes System dar, das im Grunde gezieltes, strategisches Handeln unmöglich macht (vgl. Kap. 3.5.5.7).

Elbe (2011, vgl. Kap. 3.4.2, Tabelle 1) stellt demgegenüber einen breiteren Netzwerkbegriff vor. Danach werden Netzwerke sowohl durch öffnendes, brückenbildendes Sozialkapital als auch durch schließendes, bindendes Sozialkapital charakterisiert. Sie stellen nach außen offene Plattformen dar, die jedoch auch Regeln und Muster der Zugehörigkeit herausbilden, die ihren engeren Mitgliedern mehr Einfluss und die Generierung von Vorteilen erlauben. Diese Interpretation des Netzwerkbegriffs liegt der Verwendung in dieser Arbeit zugrunde (Kap. 3.2.7), wobei Wertschöpfungsnetzwerke sowohl als offene als auch geschlossene, Wertschöpfungsorganisationen als geschlossene Systeme betrachtet werden (Kap. 3.4.2.2).

3.5.4.4 Stabilität und Performance von Netzwerken

Die Stabilität von Netzwerken resultiert vor allem aus der Flexibilität der „losen Kopplungen“: Auch wenn einzelne Subsysteme des Netzwerkes scheinbar oder zeitweise instabil sind, das Gesamtnetzwerk kann durch diese seine funktionelle Identität bewahren (ebd. 95 f.). Für eine erfolgreiche Performance müssen die Verbindungen im Netzwerk über längere Zeit gleichmäßig belastbar sein und Stoßzeiten und kleinere Krisen aushalten, um in Phasen des effizienten „Performings“ die Investitionen in Kooperationsgewinne ummünzen zu können. Dies gilt, wenn auch hier ökonomisch ausgedrückt, ebenso für Beziehungen, Familien und andere Gruppen.

In einem Vergleich einer deutschen sowie einer US-amerikanischen Stadtregion wurde gefunden, dass Verbindungen zwischen Akteuren der Kommunalpolitik vor allem stark, solche zwischen wirtschaftlichen Akteuren vor allem „schwach“ sind und Bindungen zwischen sozialen, zivilgesellschaftlichen Akteuren eine mittlere durchschnittliche Bindungsstärke aufweisen (s. Granovetter 1983) Für regionale Wertschöpfungsnetzwerke könnte dies bedeuten, dass gerade der Mix der Bindungsstärken innerhalb und zwischen den Akteursgruppen deren Erfolg bedingt.

Aus der Innovations- und Change-Forschung zitiert Granovetter (1983: 225) Studien, die zeigen, dass bei neuen sozialen Gruppen, die Veränderungen in ihren Systemen anstreben, und dabei gegen den Widerstands des Establishments (d.h. Gruppen mit festen Bindungen) kämpfen müssen, wiederum jene erfolgreicher sind, die aus eher schwachen Verbindungen hervorgehen, als solche, die aus einer Gruppe enger Freunde und Bekannten hervorgehen.²⁵⁰

Des Weiteren zeigte sich mehrfach, dass vor allem gebildete, erfolgreiche, mobile und städtisch lebende Menschen viele schwache Bindungen in verschiedene Netzwerke aufweisen, während eher bildungsferne und ländlich lebende Menschen weniger schwache, aber vor allem starke Bindungen haben. Starke Bindungen erfüllen den Zweck, die lebenswichtigsten Informationen, Unterstützungen und Dinge mit „engen“ Partnern zu teilen. Schwache Bindungen hingegen ermöglichen den freieren und weitläufigeren Fluss an Informationen und indirekten Kontakten, der den beruflichen und sozialen Aufstieg fördern. Es wurde jedoch deutlich, dass z.B. der berufliche Ein- und Aufstieg auch bei privilegierten Gruppen vor allem aufgrund starker Bindungen gelingt. Einige starke und viele „schwache“ Netzwerkbindungen sind also Erfolgsfaktoren, so lässt sich vermuten, auch des Erfolgs von Unternehmen und Wertschöpfungsnetzwerken.

Jede Krise (der Akteure) in einem Netzwerk, z.B. ein Innovationsdefizit in einer Branche oder Region, kann auf eine zu starke Einbettung in das Netzwerk (System mit seinem herrschenden Paradigma) zurückgeführt werden. Die Netzwerkverbindungen sind dann im Inneren zu stark und nach außen zu geschlossen, um neue Impulse aus dem Innen oder Außen aufzunehmen und mit geeigneten Veränderungen (Anpassung, Innovation) zu reagieren. Dies kann sich als „functional lock-in“, als „cognitive lock-in“ oder als „political lock-in“ herausstellen und somit als Beleg für „die Schwäche starker Bindungen“ (vgl. Sydow 1992: 117; Granovetter 1983: 204). Eine „Lock-In“-Situation zu vermeiden, muss daher Ziel jeder Wettbewerbs- und Kooperationsstrategie von Unternehmen in regionalen Wertschöpfungsnetzwerken sein (s. Kap. 3.5.5.6).

²⁵⁰ Zur Bedeutung einer „Gruppe von Freunden“ vgl. Kap. 3.1.2

3.5.4.5 Netzwerktheorie und Netzwerkanalyse

Gibt es eine Netzwerk-Theorie?

„Netzwerkanalyse und -theorie betrachten einen beliebigen Akteur – eben auch Organisationen – in seiner Beziehung zu anderen Akteuren. (...) Diese Netzwerk-Perspektive vermag es (...), die klassisch-kontroverse Auseinandersetzung in den Sozialwissenschaften zwischen einer eher voluntaristischen Akteurstheorie und einer eher deterministischen Systemperspektive zu versöhnen“ (Sydow 1992: 119). „Das Fehlen einer geeigneten theoretischen Grundlage, aus der zum Beispiel Hypothesen zur Entwicklung und Strukturierung von Netzwerken, zum Verhalten von Netzwerkmitgliedern oder zur Abgrenzung eines Netzwerkes von seiner Umwelt abgeleitet werden können, wird allgemein beklagt. (...) Eine eigenständige Netzwerktheorie ist m.E. jedoch nicht in Sicht“ (ebd. 125 f.). Dennoch erfreuen sich Netzwerke auch in der Theorie sowie in der Wissenschaft mittels Netzwerkanalysen seit Jahren großer Beliebtheit.

Netzwerk-Analyse

„Die Netzwerkanalyse wird zur (quantitativ-empirischen) Untersuchung jeglicher sozialer Systeme verwendet, die als Netzwerk rekonstruiert werden können. Besondere Bedeutung hat sie bei der Messung von Kommunikationsnetzwerken in unterschiedlichen sozialen Gruppen, etwa im Zusammenhang mit der Beschreibung und Erklärung von Innovations-, Kommunikations- und Diffusionsprozessen (...) erlangt. (...) Im Fall strategischer Netzwerke kann sie zur Beschreibung der realisierten Netzwerkstruktur dienen. Im Fall regionaler oder anderer, eher emergenter Netzwerke dient sie darüber hinaus auch der Identifikation von Netzwerkmitgliedern und Netzwerkgrenzen, mit anderen Worten der Rekonstruktion des Netzwerks (...) (ebd. 121 ff.).

Die Netzwerkanalyse (NWA) als Methode besteht zunächst darin, Akteure eines Netzwerkes zu identifizieren, z.B. durch Datenanalyse oder durch Befragungen von Schlüsselakteuren. Die Grenzen eines Netzwerkes bleiben dabei häufig diffus, müssen willkürlich gezogen werden oder ergeben sich durch die Befragung der Akteure nach Anzahl und Art und Qualität ihrer Beziehungen. Auf diese Weise lassen sich den Akteuren verschiedene Netzwerkrollen zuordnen.

Die Netzwerkanalyse ist geeignet zu zeigen, dass Netzwerke sich in ihren Strukturen unterscheiden, wobei die Strukturen und deren Maßeinheiten (Anzahl und Dichte der Beziehungen) Aussagen bzw. Vermutungen über Situation und Intentionen der beteiligten Akteure zulassen (sollen). Da „Vertrauen“ und „Macht“ in Netzwerken zentrale Bedeutung zukommt (vgl. Kap. 3.5.5.4), wird die NWA insbesondere genutzt, um die Verteilung von Macht, die über Anzahl und Qualität von Beziehungen entsteht, zu analysieren. Dabei kommen neben machtvollen Einzelakteuren (sog. Netzwerk-Knoten) vor allem sog. Cliques aus diesen sowie sog. Blöcken von Akteuren mit strukturell ähnlichen Beziehungsmustern eine besondere Aufmerksamkeit sowie Aufdeckungs- und Erklärungsfähigkeit der NWA zu (vgl. z.B. Jansen 2001: 51 ff; 163 ff).

Zur empirischen Erhebung und graphischen Darstellung quantitativer Netzwerkanalysen wurden spezielle EDV-Programme entwickelt.²⁵¹ Eine empirische NWA wurde für die Ziele dieser Arbeit jedoch nicht als geeignete Methode erachtet, da sie nicht geeignet erscheint, die Elemente (Erfolgsfaktoren) nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen zu identifizieren.

²⁵¹ Vgl. z.B. Sydow 1992, S. 118 ff.; zur Vorgehensweise in Netzwerkanalysen vgl. z.B. Jansen 2001.

3.5.4.6 Typologie regionaler Netzwerke

Die Netzwerkanalyse kam in den letzten Jahren im Rahmen der Politik des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz verstärkt als Evaluierungsinstrument zum Einsatz. Im Zuge des Bundeswettbewerbs „Regionen Aktiv“ (2001-2007) wurde eine Netzwerkanalyse in 18 Modellregionen durchgeführt, deren Ergebnisse auch für diese Arbeit relevant sind. Es wurde eine Typologie regionaler Netzwerke entwickelt, die als „Folien“ zur Betrachtung von regionalen WSN bzw. WSO höchst geeignet erscheinen (s. Tabelle 3; vgl. Benz/Meincke 2007: 55 ff., Meincke 2008; Elbe et al. 2007: 51 ff.).

Tabelle 3: Typen regionaler Netzwerken in Regionen Aktiv (Benz/Meincke 2007: 56, 73)

	Typ 1 Schatten der Hierarchie integrierte	Typ 2 hierarchisch - integriert	Typ 3 spezialisiert - integriert	Typ 4 spezialisiert - isoliert	Typ 5 lose gekoppelt – integriert
Thematische Ausrichtung	themen- übergreifend	themen- übergreifend	sektoral	sektoral	themen- übergreifend
Machtzentren	Verein und Landrat	Landrat	Dezentrale Gruppen	Vorstand	keine
Informations- beziehung	wechselseitig stark	zentrums- gesteuert schwach	wechselseitig partiell	zentrums- gesteuert partiell	wechselseitig stark
Autonomie der Akteure	hoch	gering	hoch	gering	hoch
Stabilität	hoch	hoch	variabel	gering	hoch
Akteurs- beteiligung	offen	offen oder geschlossen	offen	geschlossen	geschlossen

Fünf Netzwerk-Typen

„Typ 1 zeichnet sich durch eine hohe Kommunikationsdichte zwischen allen am Netzwerk beteiligten Akteuren aus. Dabei werden viele unterschiedliche regionale Akteure beteiligt, die sektorübergreifend zusammenarbeiten“ (Benz/Meincke 2007: 57). Die Bezeichnung „Schatten der Hierarchie“ drückt aus, dass diese Netzwerke sich (eng) an die Kommunalpolitik anlehnen bzw. von dieser, vor allem vom Landrat, unterstützt werden. Solche Netzwerke sind, bei guter, verantwortungsvoller Governance und gleichzeitig langer Leine für die Schlüsselpersonen im Alltagsgeschäft, häufig recht erfolgreich (s. Gute regionale Governance, Kap. 3.2.4).

„Auch Typ 2 ist geprägt von einem intensiven Austausch und die wichtigsten regionalen Akteure (also jene Akteure, die zur Verwirklichung eines Konzeptes integrierter ländlicher Entwicklung

beitragen sollten) sind integriert. (...) Entscheidender Unterschied ist allerdings, dass der Landrat eine zentralere Position einnimmt (...)“ (Benz/Meincke 2007: 61). Dies kann, muss aber - wie häufig der Fall - nicht zu erfolgreichen Aktivitäten führen. Das Julius Cäsar-Syndrom („La region, c'est moi!“) kann sich in solchen Netzwerken auch negativ auswirken.²⁵²

„Bei Typ 3 handelt es sich um Netzwerke, in dem die regionalen Akteure eine starke Position einnehmen. Eine Gruppenbildung zwischen den regionalen Akteuren wie im Falle (...) (des Typs eins) gibt es nicht, sondern die Kontaktstrukturen sind eher unterschiedlich. Eine besonders zentrale Stellung nehmen (in diesem Bundesprogramm, bei diesem Netzwerktyp) die Umweltverbände ein, die sich mit allen wichtigen regionalen Akteuren vernetzen. (...) Gleichzeitig ist auch das Regionalmanagement ein bedeutender Akteur. Dies ist umso wichtiger, da das Netzwerk von starken Bottom-Up-Prozessen geprägt ist (...). Ideen laufen hier (beim Regionalmanagement) zusammen und werden strukturiert“ (ebd. 64 f.).

„Netzwerktyp 4 ist wie der dritte Typ stark spezialisiert, aber in der Region nicht verankert, sondern isoliert. Dies ist durch die Themenwahl, aber auch durch die interne Struktur des Netzwerks bedingt. Inhaltlich konzentriert sich das Netzwerk auf Randthemen und bezieht Positionen, die meist im Gegensatz zu den in der Region dominierenden Interessen und Einstellungen stehen. Beispielhaft kann hier die Ausrichtung auf Umweltthemen oder ökologische Landwirtschaft verwiesen werden. Insbesondere für „Gleichgesinnte“ ist das Netzwerk attraktiv, die sich dann wiederum gegenüber Anderen abschotten“ (ebd. 68).

„Ganz anders Typ 5, das breiter aufgestellt ist und dennoch eine hohe Dichte aufweist: „Auffällig sind die hohe Dichte und Kontaktintensität zwischen allen Beteiligten. Periphere Akteure gibt es kaum (...). Die direkte intensive Kommunikation verhindert die Entstehung von Machtzentren oder Schlüsselakteuren, die das Netzwerk steuern. (...) Durch das Fehlen eines Steuerungs- und Richtungszentrums kommt es immer wieder zu langen Aushandlungsprozessen über Leitlinien und Entwicklungen des Netzwerks“ (ebd. 70 f.).

Netzwerktypen nach Ausprägung des Sozialkapitals

Elbe (2011: 185 ff.) hat diese Typologie auf der Basis der Theorie des Sozialkapitals weiterentwickelt. Sie differenziert diese entlang der drei Achsen Abgrenzung (offen bis geschlossen), Zentralisierung (personenzentriert über teamzentriert bis polyzentral) sowie nach der Zusammensetzung (sektoral bis integriert) (vgl. Kap. 3.4.2.2 sowie Abbildung 7). Darüber hinaus führt sie die Ausstattung mit öffnendem oder schließendem Sozialkapital, eine widersprüchliche (polare) oder eine (gut) gemischte Ausstattung mit Sozialkapital als Unterscheidungsgröße ein.

Daraus leitete Elbe (ebd. 189 ff.) acht Typen regionaler Wertschöpfungsnetzwerke ab:

1. Eng verbundene Netzwerke (einseitig ausgestattet, zentriert, sektoral, geschlossen. Typ 4 bei Benz/Meincke 2007);
2. Macher-Netzwerke (gemischt ausgestattet, zentriert, integriert, geschlossen. Typ 2 bei Benz/Meincke 2007),),
3. Sektorale Fachnetzwerke (gemischt ausgestattet, polyzentral, sektoral, geschlossen),

²⁵² Zum Asterix- und Julius Cäsar-Syndrom vgl. Kap. 5.1.4.1 (Entwicklung von Projekt A)

4. Integriert offene Netzwerke (einseitig ausgestattet, polyzentral, integriert, offen).
5. Wer/Wie/Was-Netzwerke (widersprüchlich ausgestattet, zentriert, sektoral, offen).
6. Professionalisierte Netzwerke (gemischt ausgestattet, zentriert, integriert, offen. Typ 1 bei Benz/Meincke 2007)
7. Polyzentrale Fachnetzwerke (gemischt ausgestattet, polyzentral, sektoral, offen. Typ 3 bei Benz/Meincke 2007),
8. Insel-Netzwerke (widersprüchlich ausgestattet, polyzentral, integriert, geschlossen. Typ 5 bei Benz/Meincke 2007);

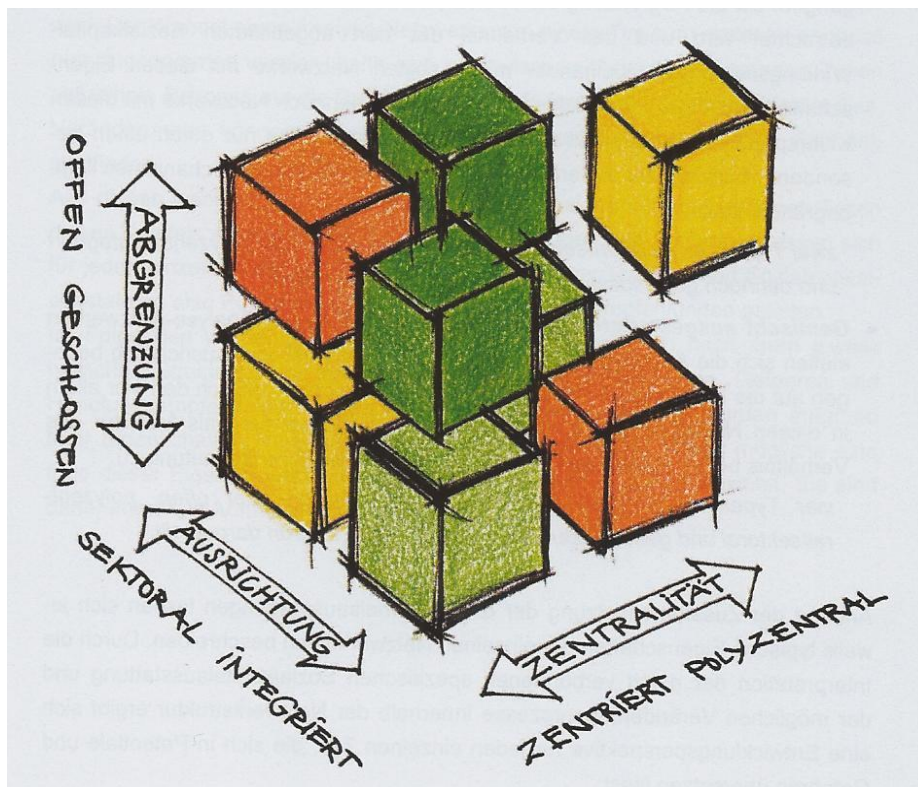


Abbildung 7: Typologie von Netzwerken nach Art des Sozialkapitals (Elbe 2011: 189)

Eine Einordnung der hier untersuchten WSO nach diesen Typen findet sich in Kapitel 5.4.1

Zu Lebenszyklus-Phasen von Netzwerken s. Lebenszyklus-Phasen von Systemen, Kap. 4.5.4.

3.5.5 Wertschöpfungsnetzwerke

3.5.5.1 Definition regionaler Wertschöpfungsnetzwerke und -Organisationen

In der ökonomischen Literatur werden Netzwerke unter verschiedenen Aspekten betrachtet und bezeichnet. Während Wertschöpfungsnetzwerke, so wie sie hier verstanden werden, aus einer Kooperation wirtschaftlicher Akteure mit zivilgesellschaftlichen und staatlichen Akteuren entstehen, dominiert in der Literatur die Perspektive auf Netzwerke mit Unternehmen als Akteure:

„Ein strategisches Netzwerk stellt eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende, polyzentrische, gleichwohl von einer oder mehreren Unternehmen strategisch geführte Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist anhängigen Unternehmungen auszeichnet“ (Sydow 1992: 82).

Diese Definition deckt sich damit weitgehend mit der von Porter (1993) für Cluster (Kap. 3.5.6), d.h. die Vernetzung zur Entwicklung gemeinsamer Strategien und Synergien steht im Vordergrund. Die wirtschaftliche Umsetzung bleibt Aufgabe engerer Unternehmenskooperationen.

Ein Teil der Literatur sieht Unternehmensnetzwerke eher als eine Spielart der Unternehmenskooperation (vgl. Reiß 2001: 123): „In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird unter Kooperation zumeist „die gemeinsame Ausübung betrieblicher Funktionen mit dem Ziel größerer Wirtschaftlichkeit und Rentabilität der einzelnen Unternehmen (verstanden)(...). Ziel ist die Erwirtschaftung eines Kooperationserfolges, dessen Quellen die Unterlassung einander neutralisierender Aktivitäten, die Vermeidung von Doppelaktivitäten oder die Überwindung einer Unvollkommenheit der Faktorausstattung (...) sind. Dieser Kooperationserfolg stärkt potentiell die Wettbewerbsposition gegenüber Unternehmungen, die von der Kooperation ausgeschlossen sind.“²⁵³ Ein strategisches Netzwerk ist Ausfluss einer Kooperationsstrategie, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen“ (Sydow 1992: 93). Damit wird eine klare Wettbewerbsorientierung deutlich.

Das Verständnis von Wertschöpfungsnetzwerken hier, auch in Abgrenzung zu Wertschöpfungsorganisationen, liegt näher beim Netzwerk- und Clusterverständnis. Für regionale Netzwerke erscheint es sinnvoll, auch den Charakter der regionalen Governance herauszustellen. Für nachhaltige Wertschöpfungsnetzwerke kommt der gesamtgesellschaftliche Nutzen als Ziel hinzu.

Die hier zugrunde gelegten Definitionen lautet daher: *Nachhaltige regionale Wertschöpfungsnetzwerke* sind Netzwerke wirtschaftlicher, zivilgesellschaftlicher und/oder staatlicher Akteure auf regionaler Ebene, mit dem Ziel, eine nachhaltige Entwicklung, d.h. ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit durch abgestimmte wirtschaftliche Strategien zu erreichen. Sie entwickeln regionale Kriterien und Kontrollsysteme und sind häufig als Verein organisiert.

Nachhaltige regionale Wertschöpfungsorganisationen sind engere, verbindlichere Zusammenschlüsse von Unternehmen, ggf. mit Partnern oder Mitgliedern aus der Zivilgesellschaft, (z.B. Naturschutzverbänden oder Privatpersonen), zum Zweck, die regionale Wertschöpfung in die eigenen unternehmerischen Hände zu nehmen, als Einzelunternehmen oder als gemeinsame verfasste Marketing- und Handelsorganisation (s. WSO-Definition in Kap. 3.5.7).

²⁵³ Damit bestätigt sich die (auch) Exklusivität von Netzwerken (vgl. Sozialkapital, Kap. 3.4.2.1).

3.5.5.2 Theorien und Strategien wirtschaftlicher Netzwerke

Netzwerk als Basisfunktion

Bei der wirtschaftlichen Netzwerkbildung lässt sich eine Verwobenheit regionaler und strategischer Netzwerke beobachten. Sydow „ (...) geht sogar noch einen Schritt weiter, wenn er eine Konvergenz der Organisationsformen von Klein- und Großunternehmen prognostiziert, die ihrerseits Voraussetzung einer verstärkten Integration regionaler und strategischer Netzwerke sein könnte“ (Sydow 1992: 51). So gesehen wäre die regionale Netzwerk-Organisation einer Branche eine Basisfunktion, aus der heraus immer wieder neue kooperative Lösungen und neue Marktstrategien, häufig in wechselnden Konstellationen, entwickelt werden können. Netzwerk-Organisation wird damit zum unternehmerischen und regionalpolitischen Gebot.

Angesichts der Bedeutung von Netzwerken in allen Wirtschafts- und Gesellschaftsbereichen kann man heute von einer „Netzwerk-Gesellschaft“ sprechen, da Ökonomie fast nur noch in Form von „vernetztem Wirtschaften“ betrieben und betrachtet werden kann. Nicht zuletzt kann das Internet, „das „Netz der Netze“, sowohl als technologisches und industrielles Rückenmark als auch als Symbol der globalisierten Netzwerk-Ökonomie gesehen werden. Eine zeitgenössische (Extrem-) Form sind „virtuelle Unternehmen“, die nicht mehr selbst produzieren, sondern bis auf das zentrale Management und Marketing alle Funktionen von ihren möglichst gut passenden Partnern erfüllen lassen (Reiß 2001, S. 123).

Strategische unternehmerische Netzwerke werden abgegrenzt von anderen, engeren Formen der Kooperation wie strategischen Allianzen, Joint Ventures oder Wertschöpfungspartnerschaften, wobei Verträge ebenfalls als Kennzeichen von Netzwerken beschrieben werden (vgl. Sydow 1992: 61 ff.). Von der Wirtschaftsforschung wurden die vielfältigen Vernetzungen sowohl innerhalb als auch zwischen Unternehmen analysiert, sowie von diesen mit dritten, staatlichen oder zivilgesellschaftlichen Parteien. Bei der letztgenannten Organisationsform kann man, in der Abgrenzung zu Unternehmensnetzwerken sowie zu nicht wirtschaftlich-orientierten Netzwerken, von Wertschöpfungsnetzwerken sprechen, so wie dies für diese Arbeit gewählt wurde.

Sydow setzt sich in seinem Grundlagenwerk zum Thema „Strategische Netzwerke“ mit ökonomischen und anderen Erklärungsansätzen für das Zustandekommen von Netzwerken sowie den in diesen ablaufenden Prozessen auseinander (Sydow 1992: 127 ff.). Dabei widmet er sich zunächst ausführlich dem Transaktionskosten-Ansatz sowie der Spieltheorie, dem Principal-Agent-Ansatz, organisationsökologischen und institutionalistischen sowie system- und kontingenztheoretischen Ansätzen (s. ebd.). Einer der Ansätze folgt einer systemischen Sichtweise:

Netzwerk-Attraktivität und Netzwerk-Druck

Der Trend zu Netzwerken geht von wirtschaftlichen Notwendigkeiten aus (vgl. Reiß 2001):

- zunehmende überregionale bis internationale Konkurrenz zwingt zur Nutzung aller Möglichkeiten von Kooperationsvorteilen, wie z.B. Informations- und Kostenvorteilen,
- kurzfristige und unkalkulierbare Kunden- und Markterwartungen machen den Aufbau kontinuierlicher Kooperationen unattraktiv; Netzwerke bieten flexiblere Lösungen,

- die wiederentdeckte Konzentration von Unternehmen auf Ihre Kern-Kompetenzen²⁵⁴ steht den Erwartungen der Kunden nach einem „Full-Service-Provider“ gegenüber,
- die Kombination der Kern-Kompetenzen von Netzwerk-Partnern ermöglicht hohe Kompetenz und hohe Schlagkraft, auch für unvorhergesehen Nachfrage-Höhepunkte,
- die wachsenden Anforderungen von Zulieferern, aktiven Kunden („Prosumern“²⁵⁵) und Kapitalgebern können durch Netzwerk-Kooperation z.T. besser erfüllt werden,
- durch Netzwerke werden die Barrieren und damit Transaktionskosten zwischen den Beteiligten gesenkt, die Eintritts- und Wettbewerbskosten für die Konkurrenz erhöht.

Aus diesen Aspekten heraus resultiert heute auf fast alle Unternehmen ein gewisser Druck, sich einem oder mehreren Netzwerken anzuschließen. Dies wiederum führt zum steigenden Wettbewerb der Netzwerke, sowohl (inter-) national zwischen Branchen-Clustern, sowie auch auf regionaler Ebene, wie das wachsende Nebeneinander regionaler Governance-Strukturen zeigt.

Doch Reiß (ebd.) stellt ebenso klar: Netzwerke sind kein warmes „Nest“, in dem sich Unternehmen ausruhen können, sondern die netzwerk-interne „Co-opetition“ fördert und fordert auch die individuelle Autonomie. Netzwerke sollten auch kein „Filz“ sein, in dem es nur auf persönliche Kontakte und Dienstbarkeiten ankommt. Ein Netzwerk, in dem die Beharrungskräfte zu hoch sind, läuft Gefahr, sich nicht genug den Marktanforderungen zu stellen (vgl. Kap. 3.5.4.3 unten).

Selektionsstrategien bezüglich Netzwerkpartnern

Es reicht nicht aus, in einem Netzwerk mit möglichst vielen potentiellen Partnern verbunden zu sein; nach dem erfolgreichen „Linking“ muss das erfolgreiche „Fitting“ kommen: das Zustandekommen von Vereinbarungen geeigneter Partner mit dem Ziel eines konkludenten Handelns. Die persönliche Chemie zwischen Netzwerk-Gründern ist wichtig, reicht aber auf Dauer meist nicht aus. Der Aufwand, der zum Aufbau eines Netzwerkes zu leisten ist, wird oft für den Beginn am höchsten geschätzt, insbesondere bei einer eher quantitativen Linking-Strategie, während die Kosten der folgenden Arbeit am Fitting oft unterschätzt werden, wenn nicht bereits zuvor eine eher qualitative Fitting-Strategie nach dem Motto „First who, then what“ (Collins 2004, vgl. Grundlagen Kooperation, Kap. 3.4.1) Grundlage der Partnerakquisition war – aber auch dann.

„Die Kosten des Netzwerk-Aufbaus treten später auf als der Nutzen der Vernetzung. Auf dem „Klasse“-Pfad erfolgt von Beginn an eine Rekrutierung nach Klasse-Kriterien, etwa nach dem Idealkonzept der Best of Best-Konfiguration. Dies geht jedoch Hand in Hand mit hohen Kosten der Vernetzung, die die Frühphase der Netzwerk-Entwicklung belasten. Möglicherweise äußert sich der Nutzen der Vernetzung (z.B. Reputation des Netzwerkes) erst mit einiger Verzögerung.

Fokussiert der Netzwerk-Manager die kurzfristig wirksamen Kosten- und Nutzen-Effekte seiner Aktivitäten, mündet dies in einen Bias für den Massepfad. Eine solche Fokussierung liegt immer

²⁵⁴ Das Konzept der Kern-Kompetenzen geht zurück auf Prahalad/Hamel (1990). Diese zeigen den höheren Erfolg der Unternehmen auf, die solche erkennen, ständig weiter entwickeln und zu schützen wissen.

²⁵⁵ Der Begriff „Prosumer“ beschreibt das proaktive Auftreten und die frühzeitige Einbindung mündiger VerbraucherInnen und KundInnen in das Design, die Zusammensetzung und die Verbesserung von Produkten, Prozessen sowie in der Kommunikation eines Unternehmens (vgl. Toffler 1983, vgl. Kap. 2.1.6.6).

dann nahe, wenn die langfristigen Wirkungen aufgrund bestehender Unsicherheiten eher mit einem Fragezeichen zu versehen sind. (...) Als Konsequenz dieses Masse-Bias erhöht sich jedoch die Eigenkomplexität (...) infolge von netzwerkinternen Konflikten“ (ebd. 159).

Als besondere Kennzeichen stellt Reiß (ebd. 131 f.) heraus, dass, im Gegensatz zu Kooperationen, in denen es um die Optimierung des „Fit“ zwischen Zweien geht, in Unternehmensnetzwerken eine wesentlich höhere Komplexitätstoleranz erforderlich ist, um mit den unterschiedlichen Rollen in der Beziehung zu verschiedenen Netzwerkpartnern (bis hin zu Konkurrenten) umzugehen. „Die Komplexität von Netzwerken kann folglich nicht radikal verringert, sondern nur konstruktiv gehandhabt werden“ (ebd.). Dies kann zu einem gewissen „Netzwerk-Stress“ des Einzelnen führen, der zwischen seinen Rollen (...) navigieren muss (ebd. 136).

Ein kritischer Faktor ist die Offenheit eines Netzwerkes, der sowohl durch eine höhere Quantität an Netzwerknoden (Partnern) mehr frischen Wind und damit Innovation bringen, aber sich auch negativ auf die Beziehungsintensität und Qualität auswirken kann. Einer gewissen „Konfigurationsflexibilität“ muss daher ein Augenmaß für die Netzwerk-Kultur gegenüber stehen (ebd. 132 ff). Diese beruht grundsätzlich auf unterschiedlicher und im Zeitverlauf dynamischer Verbindungsanzahl und Beziehungsdichte, wobei sich dichtere Subnetzwerke herausbilden, die von informellen Gruppen über Seilschaften bis hin zu bilateralen Allianzen gehen können (ebd. 134). Diesen Subnetzwerken sollte eine gewisse Aufmerksamkeit gewidmet werden, da sie im positiven wie negativen Sinne wirken können; Führung und Management sollten solchen angehören.

Vom Unternehmensnetzwerk zur Netzwerkorganisation

Sydow (1992: 93) spricht bei Netzwerken von Verknüpfungsstrategien, die gemeinsam mit Pufferstrategien (Barrieren) den „technischen Kern“ der Kooperation abschirmen können (s. Porters „Wettbewerbsvorteile“ (2000) von Clustern beruhen ebenfalls auf vertikalen Verknüpfungen, die zur Realisierung einer Wettbewerbsstrategie beitragen (s. Vorkapitel & Fußnote). Konsens besteht bei verschiedenen Autoren dazu, Unternehmensnetzwerke als Ergebnis des Kern-Kompetenz-Ansatzes anzusehen (Prahalad/Hamel 1990), der zu dezentraleren und flexibleren Organisationsformen der Unternehmung zwingt, um trotz schlanker Organisation, die gleichwohl breiten wie qualitativ anspruchsvollen Kundenwünsche zu erfüllen:

“Die Evolution von Unternehmensnetzwerken, die in der hier beschriebenen Ausprägung auch als „strategische Netzwerke“ (Jarillo 1988) beschrieben werden, ist somit Ausdruck einer weiteren Transformation der Institution ‚Unternehmung‘. Besser als andere Organisationsformen ist sie – vermeintlich – in der Lage, die oft widersprüchlichen Anforderungen an Effizienz und Flexibilität miteinander zu versöhnen“ (Sydow 1992: 3). Netzwerkorganisation stellt damit eine „Coping“-Strategie zur sog. „Merger-Mania“ in der Großindustrie dar, da sie der inhaltlich-strategischen Integration die vertikale und horizontale Kooperation gegenüberstellt (ebd. 4).²⁵⁶

²⁵⁶ Sydow (1992: 60) zeigt auf, dass die Begriffe Netzwerkunternehmung, network firm, dynamic network, strategic network oder Wertschöpfungspartnerschaft ähnlich gebraucht werden, um Organisationen mit weitgehender Funktionsexternalisierung sowie deren Ausgleich durch Kooperation zu beschreiben.

3.5.5.3 Rollen von Unternehmen in Wertschöpfungsnetzwerken

Fokale Unternehmen

Die Rolle fokaler Unternehmen in Wertschöpfungsketten wurde bereits dargestellt (Kap. 3.5.5). Auch Wertschöpfungsnetzwerke werden von fokalen Unternehmen geprägt: „Diese Unternehmung bestimmt mehr als andere Art und Inhalt der Strategie, mit der dieser Markt bearbeitet wird, sowie über Form und Inhalt der Interorganisationsbeziehungen. (...) Obwohl der polyzentrische Charakter des Netzwerkes grundsätzlich erhalten bleibt, betreibt die fokale Unternehmung eine Art strategische Metakoordination der ökonomischen Aktivitäten, sie steuert den Prozess, der auch mit dem Begriff der „systemischen Rationalisierung“ (...) belegt wird. Die mehr oder weniger zusammen mit anderen Netzwerkunternehmungen entwickelten (kollektiven) Strategien werden dazu netzwerkweit zu implementieren versucht“ (Sydow 1992: 81 f.).

„In einem strategischen Netzwerk wird die Transformation des noch recht unterentwickelten Netzwerkes (...) in das entwickelte Netzwerk (...) unter der strategischen Führerschaft einer fokalen Unternehmung vorgenommen. Mit anderen Worten: Die fokale Unternehmung ist darum bemüht, über Entstehung und Verlauf solch bilateraler Kooperationen die Kontrolle im Sinne eines Meta-Managements zu bewahren. In einem regionalen Netzwerk, so ist zu erwarten, entstehen die zweiseitigen Beziehungen hingegen primär auf ihre eigene Initiative. Nach wie vor dürften hier die emergenten, eher informalen Strukturen überwiegen“ (ebd. 305).

Sydow unterscheidet also emergente (ergebnisoffene) und strategische (zielgerichtete) Netzwerke, was jedoch auch zwei konsekutive Entwicklungsphasen eines Netzwerkes sein können, weil davon ausgegangen werden kann, dass sich Netzwerke - insbesondere unter der Führung fokaler Unternehmen - früher oder später Ziele definieren und Strategien entwickeln, die sie auf einen Entwicklungspfad führen - der eine gewisse Pfadabhängigkeit mit sich bringt - und so sukzessive zu einem Fach-Cluster werden (können). Ebenso kann die strategische Ausrichtung durch fokale Unternehmen immer auch mit weiterer Emergenz für neue Chancen einhergehen.

Persönliche Motive und Werte

Die Grundeinstellungen der beteiligten Akteure zu Kooperationen oder auch anderen, das eigene Berufs- und Rollenbild (Image, Status, Mission) prägenden Werten, haben eine hohe Bedeutung für das Zustandekommen von und die Kooperationskultur in Netzwerken. Damit rückt die „Fachbruderschaft“ der Entscheidungsträger und ihre soziale Interaktion erneut in den Fokus (Brendle 1999: 45 ff.; vgl. Kap. 3.1.2). Auch die Bedeutung der Unterstützung durch die Führungsebene in Unternehmen, die für jedes Change-Management essentiell ist, sei an dieser Stelle hervorgehoben. „Das Zustandekommen und die Aufrechterhaltung einer Kooperation behindernde Schemata sind u.a.: das Fühlen einer Bedrohung (...) der eigenen Autonomie oder (...) Führerschaft, gegenseitiges Unverständnis, verschiedenartige Managementphilosophien, das Fehlen einer gemeinsamen Sprache“ (zitiert in Sydow 1992: 212).

Im Falle nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsnetzwerke müsste folglich eine positive Einstellung der Schüsselpersonen und fokalen Unternehmer zueinander gegeben sein. Wenn dies nicht der Fall ist, insbesondere innerhalb des organisatorischen Kern (Kap. 3.1.2) kann es im Zuge der Zusammenarbeit zu Konflikten kommen, die sich oberflächlich an Sachfragen, jedoch

an auch an eigentlichen Machtfragen, z.B. bezüglich der Nutzung von Innovationsgewinnen (Kap. 3.3.2) oder anderen, persönlichen Motiven entzünden können.

Nicht selten gibt es Konflikte darum, welcher Akteur nun in „seiner Region“ die Ideen oder „das Sagen“ hat, insbesondere wenn neue Akteure oder Institutionen mit neuen Strategien oder Programmen in einer Region „Furore machen“ und alteingesessene Akteure („alte Kämpfer“) um die Früchte oder die Ehre ihres langjährigen Tuns oder Kampfes fürchten („Julius Cäsar vs. Asterix-Syndrom“, zu weiteren typischen regionalen Konflikten vgl. Kullmann 2003b: 86 ff.).²⁵⁷

Spannungsfeld Unternehmen - Netzwerk

Die Größe eines Unternehmens kann Einfluss auf die Motivation zur Netzwerkbildung haben: während Großunternehmen durch (Quasi-) Externalisierung Kompetenzen abgeben, damit sie ein Partner mit besseren Kern-Kompetenzen erfüllt, kommen Kleinunternehmen (KMU) so zu der Chance, entsprechend nachgefragte Kapazitäten, Kompetenzen und Marktzugänge anzubieten und aufzubauen. Die Zusammenarbeit von Groß- und Kleinunternehmen wird in diesem Zusammenhang als besonders attraktiv geschildert (Sydow 1992: 298).²⁵⁸ Von Unternehmen in einer Krisensituation könnte man eine hohe Kooperationsbereitschaft erwarten. Es kann jedoch ebenso vermutet werden, dass angeschlagene Unternehmen, mit tiefer liegenden Management- und Marketingproblemen, auch durch ein Netzwerk und in einem Netzwerk keinen durchschlagenden neuen Erfolg haben werden. Der dann notwendige tiefergehende Wandel der Unternehmensstrategie und -Kultur kann aber vom regionalen Netzwerk angestoßen werden.

Die Rückkopplung von Unternehmens- und Netzwerkstrategie ist ein strategisches Thema für jede Unternehmung in Netzwerken: Ist es unbedingt erfreulich, wenn das (ganze) Netzwerk die Strategie des (fokalen) Unternehmens adaptiert? Wie kann das Unternehmen seine Kern-Kompetenzen schützen? Wie kann verhindert werden, dass die Kooperation zum Bumerang wird? Unternehmen geben in Netzwerken ein Stück ihrer Autonomie auf, um an den Kooperationsvorteilen zu partizipieren. „Die Knoten in einem Geschäfts-Netzwerk agieren offensichtlich nicht als hochgradig selbstständige Entrepreneur, sondern als netzwerkintegrierte Unternehmer. (...) Charakteristisch für diese Spezies von Unternehmen ist nicht zuletzt ihr unternehmerisches ‚Doppelleben‘: Als Leiter eines Unternehmens führen sie ein Eigenleben, daneben aber noch ein Leben als Netzwerk-Teilnehmer in (meist) mehreren Netzwerken“ (Reiß 2001: 138).

„Ein Akteur mag für sein Vorhaben im Netzwerk die notwendige Unterstützung finden; in Folge wird seine Unternehmensstrategie zur (emergenten) kollektiven Strategie. Diese Entwicklung geht einher mit einem vielleicht grundlegenden Wandel, aufgrund der Vernetzungen mit den Aktivitäten anderer Unternehmen, aber nur begrenzt planbarem Wandel der Netzwerkstruktur und -Kultur. Ein anderer Akteur kann bei demselben Vorhaben scheitern, zum Beispiel weil er die Netzwerkbeziehungen, an denen er nicht unmittelbar beteiligt ist, nicht übersieht oder weil

²⁵⁷ Der Autor unterscheidet hierzu marketingkonzeptionelle, ökonomische, politische, institutionelle und Hierarchie- sowie Rollen-Konflikte, wie den zwischen Asterix und Julius Cäsar als „Bestimmer“ in Gallien.

²⁵⁸ Unternehmen im deutschen Lebensmittelmarkt sind mit einem von Umsatz 10 bis 50 Mio. (kleiner bzw. mittelgroßer Naturkostgroßhändler) bis zu 1 Mrd. € Umsatz (mittelgroßer Lebensmittelfilialist) national wie global gesehen noch eher kleine Unternehmen, können in jedoch in Regionen als große Unternehmen eine besondere Netzwerkrolle einnehmen. Insbesondere dem LEH sowie größeren Verarbeitern kommt eine fokale Schlüsselposition für regionale Wertschöpfungsnetzwerke zu.

es ihm an der notwendigen Unterstützung fehlt, um netzwerkweit Ressourcen zu mobilisieren“ (Sydow 1992: 306, vgl. die „Theorie der strukturellen Löcher“ nach Burt 2002; Kap. 3.3.2).

„Individuelle, strukturelle und kulturelle Merkmale einer Netzwerkunternehmung scheinen für ihr Verhalten im Netzwerk von Relevanz. Insbesondere die Netzwerkposition als Ausdruck in der Vergangenheit entwickelter Interorganisationsbeziehungen wirkt in erheblichem Maße in die Gegenwart und Zukunft kooperativen Verhaltens hinein“ (Sydow 1992: 300).

3.5.5.4 Vertrauen und Macht in Wertschöpfungsnetzwerken

„Vertrauen ist eine zarte Pflanze. Ist es zerstört, kommt es sobald nicht wieder.“

Otto Fürst von Bismarck

Eng mit der Governance von WSK und WSN verbunden sind zwei Aspekte, um die sich Legionen wissenschaftlicher Artikel drehen: die Bedeutung und Förderung von Vertrauen zwischen den Beteiligten sowie die Verteilung und Ausübung von Macht (vgl. z.B. Stolper 2015: 60 ff.).

Vertrauen in Netzwerken

Vertrauen ist das wichtigste Sozialkapital zwischen den Akteuren in Netzwerken (s. Kap. 3.4.2). Entscheidend für die Entstehung und Erhaltung des Vertrauens ist der Umgang mit unterschiedlichen Kräften der Beteiligten und die Verteilung bzw. Teilung von Macht, was auch für mittelständische Unternehmen untersucht wurde: „Die Entstehung dieser Netzwerke stützt sich zu einem erheblichen Maße auf eine Vertrauensbereitschaft, die durch bereits bestehende, persönliche oder geschäftliche Beziehungen, durch unmittelbare Kommunikation oder durch Empfehlung von Dritten aktiviert wird. Eine Vertrauensbasis existiert vor allem gegenüber Akteuren, die demselben Subsystem, z.B. der mittelständischen Wirtschaft angehören sowie auf der Basis positiver Vorerfahrungen, z.B. in früheren Aktivitäten oder Projekten miteinander (vgl. Brendle 1999: 30 ff). Vertrauen hilft kleineren und mittleren Unternehmen, geeignete Kooperationspartner aus der für sie außergewöhnlich unübersichtlichen Umwelt auszuwählen. Vertrauen – und Macht – sind gleichsam die Stützen von Kooperationsbeziehungen“ (Sydow 1992: 89).

„Vertrauen entwickelt sich gewöhnlich sehr langsam durch entsprechende ‚Vorleistungen‘ eines Transaktionspartners (vgl. dazu die auf spieltheoretischen Überlegungen aufbauende „Wie Du mir, so ich Dir“-Strategie, vgl. Kap. 3.4.1). Vertrauen produziert Vertrauen, es entsteht ein ‚circle of trust‘, der sich allerdings schnell in einen ‚circle of mistrust‘ verwandeln kann“ (ebd. 304).

Die Kooperationskultur entwickelt sich in Stufen. Zunächst ist anzunehmen, dass Unternehmen und andere Netzwerk-Partner nur dauerhaft ein Interesse an einer Kooperation haben, wenn sie etwas kaufen oder verkaufen oder einen anderen Ertrag für sich erreichen können. Einem ersten Beschnuppern in Vorgesprächen folgen grundlegende Vereinbarungen, denen die ersten Geschäftskontakte und Lieferungen folgen. Auf dieser noch eher marktwirtschaftlichen, transaktionalen Ebene können aber noch keine echten Synergie-Gewinne erzielt werden, so Gooch (2005: ff.). Diese stellen sich erst ein, wenn im Laufe der Zeit das Vertrauen wächst, die Austauschprozesse von der operativen zur strategischen Ebene übergehen, formale durch weniger formale Prozesse ergänzt werden und eine gegenseitige sowie Selbst-Optimierung erfolgt.

Auf dieser Ebene gereifter Wertschöpfungsketten und -Netzwerke können die Unternehmen von den besseren Wirtschaftsbeziehungen profitieren, z.B. weil taktische Informationen leichter weitergegeben werden, sie ein weiteres Verständnis ihres Marktes oder dadurch neue Innovationsoptionen erhalten. Ein Klima des Vertrauens verbessert im Erfolgsfalle sowohl den Marktanteil der Beteiligten als auch die individuelle Innovationskraft, Performance und Unternehmenskultur. Insbesondere zwischen der Intensität der Kooperation und der Innovationsrate besteht eine hohe Korrelation, wobei jedoch dazu auch der effektiven Führung eine zentrale Bedeutung zukommt (vgl. Gooch 2005: 10 ff.). Die Performance-Indikatoren gut eingespielter WSK, z.B. der Innovationszeit, können sich um 50 bis 90 Prozent verbessern. Die Transaktionskosten (Informations-, Verhandlungs- u. Monitoring-Kosten) können durch vertrauensvolle Zusammenarbeit deutlich gesenkt werden, was unmittelbare ökonomische Wettbewerbsvorteile mit sich bringt. Diese Vorteile beruhen auf der Errichtung einer (Eintritts-) Barriere zwischen der WSK und ihrem Umfeld, was die Möglichkeit zur inneren Selbststeuerung erhöht (vgl. ebd.).

Respekt als Basis von Vertrauen

Gooch (2005, S. 16) beschreibt Respekt, nicht Vertrauen als das wichtigste Gut in einer Wertschöpfungskette, u.a. am Beispiel der japanischen Autoindustrie. Respekt könne auch ohne Vertrauen ent- und bestehen, jedoch Vertrauen nicht ohne Respekt. Mit jeder Geschäftsoperation und jeder gemeinsam gemeisterten Herausforderung nehme das Vertrauen ohnehin zu, bis es einen Status erreicht, auch eine Bewährungsprobe auszuhalten. Dies könne in WSK im Frühstadium jedoch nur auf der Basis von möglichst großem gegenseitigen Respekt, z.B. vor den Fähigkeiten und Leistungen des Gegenübers entwickeln. Horváth (2004: 24) betont daher, dass eine WSK auf einem Pool von Unternehmen aufbauen sollte, die sich schon kennen.

Neben Respekt und Vertrauen stellt Gooch (ebd.) die „Kompatibilität der Kultur“ der Partner als einen der grundlegenden Erfolgsfaktoren dar. Mit Kultur umschreibt er, wie ein Unternehmen und seine Akteure die Welt (den Markt, die Menschen etc.) sieht, und sich entsprechend dieser (Selbst-) Konstruktion seiner „Realität“ verhält. Dies beeinflusst die Verständnis der Zusammenarbeit als „an einer gemeinsamen Sache“, die Bereitschaft, gemeinsam zu lernen, sich an neue Situationen anzupassen, den Umgang mit Risiken, die Länge von Zeithorizonten, Fragen wie Autonomie oder Autokratie, gegenseitige Förderung oder Schwächung. Passen Partner in diesen Fragen nicht zusammen, kann sich auf Dauer keine fruchtbare Kooperation entwickeln.²⁵⁹ Neben einem spontanen persönlichen „Passen“ kann dieses jedoch auch durch sachorientierten, pragmatischen Dialog hergestellt werden - wenn dies tatsächlich (immer wieder) gelingt.

Macht in Netzwerken

Der kritischste Punkt in der Bildung von Vertrauen in einem WSN ist die Verteilung und Ausübung von Macht. Nach Max Weber (1972) bedeutet Macht „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht“. „Machtgrundlagen sind die Möglichkeit zur Belohnung und zur Ausübung von Zwang, daneben Expertentum, Konsens, Legitimität und Identifikation“ (Sydow

²⁵⁹ Vgl. die „Fachbruderschaft“ (Brendle 1999: 45 ff.) im organisatorischen Kern (Kap. 3.1.2).

1992: 92). Eine Ergänzung dieser üblichen Definition von Macht kommt aus der Netzwerk-Theorie: In Anlehnung an Murdoch (1995) ist Macht das Ergebnis der Stärke von Verbindungen zwischen Akteuren. Je stärker das Netzwerk, desto stärker der „umsetzende“ („translating“) Akteur. Es sind nicht unbedingt diejenigen mächtig, die die Macht innehaben, sondern jene, die in der Lage sind, andere einzubeziehen, zu überzeugen und einzubinden (Belaya/Hanf 2008: 4).

Die Macht eines (ggf. fokalen) Unternehmens in einer WSK oder einem WSN besteht darin, diese(s) zu schaffen, zu führen und zu prägen sowie für eigene Zwecke nutzbar zu machen. Ein kritischer Punkt ist dabei (wie in jeder Geschäftsbeziehung) die Frage, welchen Einfluss ein Unternehmen auf seine Kooperationspartner ausüben kann, mit welchen Mitteln, wie diese damit umgehen, wie zufrieden die Beteiligten jeweils sind und wie diese ggf. darauf reagieren.

Kennzeichen von Macht

Lt. Kaplinsky und Morris (2002: 66 f.) lässt sich die Macht innerhalb der Governance einer WSK anhand folgender Indikatoren messen oder beschreiben: Anteil an Verkäufen der Kette, Anteil am erzielten Mehrwert, Anteil an den Profiten der Kette, relativer Profit innerhalb der Kette, Anteil an der Kaufkraft innerhalb der Kette, Kontrolle über Schlüsseltechnologien und Kern-Kompetenzen sowie die Eigentümerschaft der Markt- bzw. Marken-Identität (Markenrechte).

Die Macht in WSN besteht auch darin, Regeln zu definieren und diese durchzusetzen. Als Beispiele für Regeln und Standards in WSK nennen Kaplinsky und Morris (2002: 68): Produktqualitäten, Prozessqualitäten, Liefergeschwindigkeit, Fehlerquoten, Marketing-Strategien, Umweltstandards, soziale Standards, ökonomische Margen, Sanktionsmechanismen und Außen-Beziehungen. Als weitere Steuerungsmöglichkeiten nennen sie die Laufzeit und „Natur“ von Verträgen, die Natur (Kultur) des Bestellwesens, den Grad gegenseitiger Abhängigkeit die Bedeutung gegenseitiger technischer Unterstützung, die Form der Kommunikation entlang der Kette, die Dauer der gewährten Kredite und Zahlungsziele sowie die Form der Honorierung externer Dienstleister und Unterstützer (ebd: 73). Ergänzt sei noch die Auswahl von Personal.

Das Konstrukt der Macht eines einzelnen Beteiligten über die Anderen scheint zunächst der häufig betonten Qualität der fairen und offenen Partnerschaft entlang einer Wertschöpfungskette oder in einem Netzwerk zu widersprechen. Daher finden sich schnell Argumente dagegen. Es erscheint jedoch sinnvoll, dass Macht in einer Wertschöpfungskette ausgeübt wird, um die vereinbarte Marketingstrategie sowie die angestrebte Qualität der produkt- und informationsbezogenen, sozialen sowie finanziellen Prozesse durchzusetzen, die Frage ist stets: Wie?.

Nach Belaya/Hanf (2008) geht es um „die dunkle und die helle Seite der Macht“ und ihre Balance. Dazu ist es notwendig, Macht durch geeignete Kontrollmechanismen einzuschränken. Im Bezug auf die wirtschaftliche Macht kommt es in WSN darauf an, den Nutzen und die Gewinnen, auch vor dem Hintergrund des jeweiligen Aufwands, fair und gerecht zu verteilen.

Erfolgsfaktoren: Zur Gründung regionaler Wertschöpfungsnetzwerke sollten sich Unternehmen *passende Partner* suchen, die ihnen in Größe, Struktur, Philosophie u.a. Faktoren ähnlich sind und deren Führungskräfte gut miteinander kooperieren können (Fachbruderschaft, Kap. 3.1.2). Grundlage sollte vor allem gegenseitiger Respekt der Beteiligten sein, der zunächst als Kooperationsgrundlage ausreicht (s.o.). Eine sachorientierte Kooperation im Rahmen einer hohen

Kooperationskultur (Kap. 3.2.5), durch eine hohe soziale Kompetenz der Führungspersonen (Kap. 2.1.1), kann Defizite bzgl. der „Passung“ der Akteure und Unternehmen ausgleichen. Eine *faire Kosten-Nutzen-Verteilung* (vgl. Kap. 3.5.2) innerhalb des Netzwerks trägt dazu bei, dass dies auf Dauer gelingt. Erst wenn diese Qualitäten auf der Netzwerk-Ebene gegeben sind und funktionieren, werden sich die Führungskräfte von Unternehmen auf die Gründung einer Wertschöpfungsorganisation einlassen. Defizite darin können WSO auf Dauer in ihrer Performance und Entwicklung belasten. Dies sollte bei deren Gründung in Ruhe abgewogen werden.

3.5.5.5 Aufbau und Entwicklung von Wertschöpfungsnetzwerken

Aus verschiedenen Leitfäden lassen sich die wichtigsten Schritte zum Aufbau einer Wertschöpfungskette (WSK) bzw. eines Wertschöpfungsnetzwerkes (Cluster) ableiten. Gooch (2005, S. 5) unterscheidet zunächst zwei Phasen des Aufbaus (in diesem Fall von Value Chains = WSK):

- die Phase der Wissens- und Know-How-Akkumulation, die dem Netzwerk bei seinem Markteintritt zunächst einen klaren Wettbewerbsvorteil verschafft,
- die Phase der Entwicklung der inner- und überbetrieblichen Umsetzungs- und Management-Kapazitäten zum Aufbau und Betrieb des Wertschöpfungsnetzwerks.

Gründung und Mythos

Bei Gründung eines regionalen WSN (oder einer WSO) ist es zunächst notwendig, dass sich alle Partner mit Freude und Engagement in die neue Kooperation einbringen. Dazu sollte ein „Commitment“ (Bekennnis, Charta o.ä.) niedergeschrieben und veröffentlicht werden. Dieser Akt sollte als Teil der Organisationsentwicklung bewusst inszeniert werden (vgl. Kap. 3.5.5.2).

Gemäß institutionalistischer Ansätze (ebd. 205 ff.) braucht ein System einen symbolisch-kulturellen Kontext, mit dem es selbst sich und seinen Sinn, seine Aufgabe und seine Geschichte erfindet und erzählt (andere Begriffe dafür sind Story, Fama, Saga, Narrativ). Aus der Fortsetzung dieses Prozesses entstehen Tradition und Kultur eines Systems, die sich am Gründungsmythos festmachen und als langlebige „Momentum“ einer Organisation zu betrachten sind:

„Soziale Systeme werden durch sinnhaft aufeinander bezogene Handlungen, durch Kognition, Werte und Normen zusammengehalten (...). Die Grenzen sozialer Systeme werden zu Sinn-*grenzen*“ (Probst 1987 in Anlehnung an Luhmann²⁶⁰ in Sydow 1992: 256). Baumfeld (2018: 44 ff.) betont, dass Netzwerke von ihrem Management daher situativ inszeniert werden müssen.

Erfolgsfaktoren: Regionale Wertschöpfungsnetzwerke (und - Organisationen, Produkte, Unternehmen) haben eine Entstehungsgeschichte, die sie nach innen und außen immer wieder kommunizieren und inszenieren (sollten). Aus dem Gründungsmythos eines Systems und der „Heldenreise“ seiner Gründer (Campbell 1953), die zum zentralen „Markenkern“ gehört, kann immer wieder orientierende und motivierende Kraft für die Akteure, Unterstützer und KundInnen ausgehen.²⁶¹ Eine *starke (regionale) Marke* erfordert *eine starke (regionale) Geschichte*.

²⁶⁰ Vgl. Luhmann 1984, 1988 sowie Kneer/Nassehi 1993, Reese-Schäfer 1999, Rosa et al. 2007: 273 ff.

²⁶¹ Zu Gründungsmythen von Familien-Unternehmen vgl. z.B. von Schlippe/Groth 2009: 125 ff.; zur Heldenreise vgl. Campbell 1953/1999 sowie Lindemann 2016 a,b,c

Dabei stehen für die Öffentlichkeit („die Menschen“) und somit für die Medien die Geschichte(n) der beteiligten Personen, ihre Kooperation (Harmonie!) und ihre gemeisterten Herausforderungen (Risiko, Erfolg!) im Mittelpunkt des Interesses. Diese Geschichten sollten Anschlussfähigkeit an den Zeitgeist aufweisen, d.h. an aktuelle („hippe“) Begriffe, Codes und Bilder. In der Marketing-Kommunikation kommen diese dann im sog. Story-Telling zum Einsatz.^{262, 263}

Bedingungen

Sydow (1992: 198; 212) nennt folgende fördernde und hemmende Bedingungen für eine wirtschaftliche Kooperation:

- es besteht grundsätzlich eine positive Einstellung zu Kooperationen,
- die potentiellen Kooperationspartner haben ein klares gemeinsames Interesse,
- es besteht (nur) eine einseitige Abhängigkeit zwischen den Beteiligten,
- es besteht eine (nur) mittlere Interaktionshäufigkeit zwischen den Beteiligten,
- es gilt eine (nur) mittlere Unsicherheit zu bewältigen,
- einer Integration stehen ökonomische o.a. Barrieren entgegen,
- die Anzahl der Beteiligten darf eine gewisse Größe nicht übersteigen,
- es besteht ein gewisses Gespür für „interorganisationale Interdependenzen“,
- die Wahrnehmung eines ähnlichen Status (bzgl. Person und Organisation),
- eine kosmopolitische Orientierung, gemeinsamer Berufsethos und Wertekonsens,
- eine gegenseitige Wertschätzung der an der Kooperation beteiligten Personen,
- Unterstützung der Kooperationsanstrengungen durch das Top Management
- eine höhere Bewertung der Kooperationsvorteile als der Kooperationskosten.

Nach Reiß (2001, S. 144 ff.) können Unternehmens-Netzwerke sowohl von Einzelpersonen oder Unternehmen, aber auch von losen Unternehmensverbänden ausgehen, die die Notwendigkeit zur Bildung eines formelleren Netzwerks erkennen und sich einen Koordinator suchen, der von innerhalb oder außerhalb der Gründergruppe stammen kann. Aus der Entstehungskonstellation heraus können bestimmte zentrifugale bzw. zentripetale Kräfte entstehen, die sich im Verlauf der Netzwerkentwicklung ausgleichen, im Optimalfall gegenseitig ergänzen sollten.

Managements und Teams machen wie alle sozialen Organisationsformen einen Lebenszyklus durch, der immer wieder Veränderungen und Anpassungen erfordert. Insbesondere die Aufbauphase eines Netzwerkes, aber auch Wachstums-, Krisen- und Reifungsprozesse sowie eine letztendliche Abwicklung einer Organisation erfordern die Anpassung von Strukturen und Prozessen, oft auch von Personen und Partnern. Der ständige Wandel, sollte bei der Gründung, im Aufbau und auch im „Klimax-Stadium“ (Hochphase) einer Organisation stets antizipiert werden.

²⁶² Vgl. Kleine Wieskamp 2016; zum Einsatz im Lebensmittelmarketing: Stockebrand et al. 2008: 30 ff.

²⁶³ Vgl. auch Einsatz von „Brainfood“ im Marketing, s. Kap. 2.1.2.3

Erfolgsfaktoren von Netzwerken

Als Erfolgsfaktoren zum Aufbau von Netzwerken nennt Gooch (2005: 16):

- Klare Ziele
- Passende Partner
- Gemeinsame Vision
- Klima des Vertrauens
- Gegenseitiger Respekt
- Effektive Kommunikation
- Gute, dauerhafte Führung
- Austausch von Informationen
- Konsistenz von Strategie und Struktur
- Langfristige Planung und Entwicklung
- Die Fähigkeit, gemeinsam zu lernen
- Die Fähigkeit, das Gelernte umzusetzen

Diese Aspekte betonen noch einmal sowohl die soziale und psychologische Seite als auch die praktische Gestaltung von Netzwerken, die auch und noch stärker für die Gründung von Wertschöpfungsorganisationen gelten. Darauf aufbauend ist die Entwicklung und Umsetzung eines erfolgreichen Geschäftsmodells unverzichtbar. Die produktbezogene, technische und betriebswirtschaftliche Ebene steht jedoch nicht im Fokus dieser Arbeit.

Finanzierung und Investitionen

In allen bisherigen und folgenden Quellen konnte der Autor keine Passagen zur Finanzierung sowie zu sonstigen, notwendigen Beiträgen der Mitglieder von Netzwerken und Clustern finden. In der Literatur finden sich durchaus Anleitungen dazu²⁶⁴, doch wurden diese von den bisher zitierten und folgenden Autoren nicht explizit und zentral thematisiert. Es scheint, als sei der Aufbau und Betrieb von wirtschaftlichen Netzwerken kostenlos oder selbstverständlich geregelt.

Wirtschaftliche Netzwerke (Cluster), aber auch neue regionale „grüne“ Graswurzel-Netzwerke brauchen Manpower und Management, brauchen Mittel für Treffen, Events, Web- und Print-PR, brauchen Mittel für Beratung, Projektskizzen und Vorstudien, ggf. für größere FuE-Vorhaben. Dies bedeutet, Netzwerke brauchen „Geld, Zeit und Nerven“ (für die Kooperation), d.h. sie brauchen qualifiziertes Personal mit der notwendigen Branchen-, Sozial- und Prozesskompetenz.

Die Initiierung kann von gegebenen Institutionen wie dem Landkreis (Wirtschaftsförderung), der LEADER-LAG (vgl. Kap. 2.2.4.2) oder der Industrie- und Handelskammer (IHK) getragen und finanziert werden, erste Flyer und Treffen, vielleicht eine Regional-Konferenz. Doch soll ein Netzwerk kontinuierlich arbeiten, so muss diese Arbeit auch kontinuierlich finanziert werden.

²⁶⁴ Vgl. z.B. Baumann 2008, Quilling et al. 2013.

Bund und Länder bieten dazu ein weites Feld an Förderprogrammen, mit unterschiedlichen Zielsetzungen, Anforderungen und Förderhöhen in den verschiedenen Programmen. So ist insbesondere die Förderung von Innovations- und Technologie-Clustern, in Bayern aber auch von Clustern der Agrar- und Ernährungswirtschaft, förderfähig. In Hessen können auch Hochschulen das Management eines Clusters beantragen. Daneben finden sich eine Vielzahl an Programmen für die ländliche Regionalentwicklung, die sich dafür ggf. nutzen lassen (Kap. 2.2.4).

Dabei ist eine Beteiligung der interessierten Unternehmen und anderen Akteure üblich, die Mitglied in einem verfassten Netzwerk werden oder ein solches regelmäßig nutzen. Netzwerke, z.B. Cluster in Hessen, geben sich dafür eigene Beitragssatzungen, die von der Anzahl an Mitarbeitern oder der ausgewiesenen Jahresbilanz abhängen kann. Diese Beiträge drücken auch die Eigenmotivation der Mitglieder aus und halten Trittbrettfahrer ab. Darüber hinaus müssen Unternehmen Arbeitszeit von Mitarbeitern und Führungskräften sowie weitere Ressourcen einbringen, um die eigenen Ziele zu verfolgen, z.B. finanzielle Eigenanteile für FuE-Förderprojekte.

Erfolgsfaktoren: *Finanzielle, zeitliche und andere Ressourcen-Beiträge* der Netzwerk-Mitglieder

Entwicklungsphasen von Netzwerken

Reiß (2001) ruft zur Entwicklung von WSN die vier Phasen der Team-Bildung ins Gedächtnis: „Forming, Storming, Norming, Performing“, wobei er das Storming und Norming als kritische Phase beschreibt, in der es z.B. häufig zur Überreglementierung zuvor un- oder untergeregelter Prozesse kommt. Hierbei sei es von Vorteil, wenn der Übergang vom „chaotischen Dschungel“ zum „geregelt Zoo“ ohne den unnötigen „bürokratischen Zirkus“ auskommt (ebd. 129, 147). Das „Storming“ wirtschaftlicher Netzwerke kann aber auch auf rein personeller oder (vermeintlich) rein wirtschaftlicher Ebene liegen. Meist überlagern sich diese Aspekte, bis nach einer Phase der Krise eine Phase der Klärung und Entwicklung, d.h. von Adaptionen, Innovationen und Lernprozessen (Norming) einsetzt, bis das Netzwerk ein neues Niveau erreicht hat.

Im Lebenszyklus eines Netzwerkes ist es notwendig, von der Verbundebene (Info-Austausch, Strategie) über die Beziehungs- und Versorgungsgemeinschaft (Reiß: Pool-Ebene) bis ggf. zur konkreten Geschäftspartnerschaft (WSO) die Entwicklung inhaltlich und organisatorisch kontinuierlich anzupassen. Systemtheoretisch gesprochen kommt es darauf an, dass ein System sich vom Proto-System zum voll ausgereiften System entwickelt (Kap. 4.5.6.2). Bleibt die Weiterentwicklung, Reifung und Konsolidierung aus, bleibt ein System hinter seinen Anforderungen und seinen Möglichkeiten zurück, dann leidet die Performance, bis hin zur Degradation und drohenden Auflösung. Die bewusste Abstufung vom wirtschaftlichen Netzwerk zum Pool- oder Verbundnetzwerk kann ein sinnvoller Schritt sein, wenn die geschäftliche Netzwerkfunktion nicht (mehr) zu gewünschten Ergebnissen führt (Gooch 2005: 141)(gilt dito für regionale WSO).

Lorenzoni/Ornati (1988: 49; vgl. Sydow 1992: 304 ff.) haben ein Schema der Entwicklung von Netzwerken vorgestellt (ebd. 305). Nach diesem Schema ist die Zentralität junger Netzwerke hoch; Auf- und Ausbau des Netzwerkes werden durch Schlüsselpersonen und fokale Unternehmen geprägt. Im Laufe der Zeit erhöhen sich die Austauschprozesse und werden stärker reziprok (gegenseitig). Im Weiteren erhöht sich die Intensität der Kommunikations- und auch der wirtschaftlichen Austauschprozesse zwischen einer größeren Anzahl von Akteuren. Alt/

Fleisch (2001: 250 ff) weisen auf die notwendige Integration, d.h. auf die technische Kommunikationsfähigkeit und Synchronisierung zwischen den Beteiligten eines Business Networks hin.

Geeignete Organisationsform

Aus den vorgenannten Ausführungen ergibt sich, dass verfasste Netzwerke, wie alle Formen von Organisationen (Wertschöpfungsorganisationen, Unternehmen u.a.), eine der jeweiligen Phase angemessene Organisationsform bezüglich Zielen und Rechtsform, Strukturen und Prozessen brauchen, die jedoch den inneren und äußeren Veränderungen regelmäßig angepasst werden muss. Damit ist der Wandel steter Begleiter und Gestalter jedes Organisationssystems.

Netzwerk-Gründer und -Manager (ebenso von WSO) stellt dies vor die Aufgabe, immer wieder konkrete Strukturen und Formen (Formate) zu schaffen, in denen sich die Netzwerk-Beteiligten begegnen, sich austauschen und gemeinsam Innovationen entwickeln können (s. Kap. 3.5.5.6).

Von Wertschöpfungsorganisationen ist dem Autor bekannt - und wird hier in der Empirie noch gezeigt - dass deren Rechtsform und Strukturen immer wieder, d.h. an bestimmten Entwicklungsschwellen, neu gestaltet werden müssen, bis das WSO eine konsolidierte Form gefunden hat, in der es zunächst optimal kann, bis zur nächsten notwendigen Veränderung.

Erfolgsfaktoren: WSN und WSO brauchen in jeder Phase eine *geeignete Organisationsform*.

Kontingenztheroetische Sicht auf Netzwerke

Sydow (ebd.) hält Netzwerke, aller Bemühungen fokaler Akteure und des Managements zum Trotz, für latent vom Zerfall bedroht. Alle möglichen Einflüsse (Kontingenzen) können dazu beitragen, das Netzwerk zu erhalten und zu stärken oder eben zu schwächen und zu zerstören. So können produktive dyadische Beziehungen zwischen zwei Netzwerkakteuren Führung, Management und Performance des Netzwerks stärken; ein Übermaß davon, auch von Konkurrenz, dieses jedoch auch schwächen. Ebenso kontingent kann die Wirkung der Störung oder des Abbruchs von Beziehungen innerhalb des Netzwerkes sein, Subnetzwerke bilden sich etc.

Netzwerken wird von manchen Autoren eine latente Tendenz zur Unkontrollierbarkeit prognostiziert, insbesondere bei Verfehlen der o.g. hohen Netzwerkstufe (vgl. Sydow: 1992: 306 f.). Eine völlige Unkontrollierbarkeit, die zu Chaos, Destruktion und Ressourcenverschwendung führt, kann jedoch auf Dauer kein lebensfähiges System erhalten. Dies kann auf Dauer nur zu einem sich auflösenden, untergehenden System führen. Um ein Netzwerk (System) auf Dauer zu erhalten, müssen also gute Gründe und hohe Motivationen (Energie versus Entropie) auf allen Ebenen vorherrschen, d.h. auch Kooperationsvorteile gegenüber den Kooperationskosten, sonst würde das Netzwerk nicht auf Dauer bestehen. Die Aufgabe, das Netzwerk auf Dauer zum Erfolg zu führen, zusammenzuhalten und weiterzuentwickeln, kommt den Schlüsselpersonen, den fokalen Unternehmen und dem Netzwerk-Management zu.

Sydow (1992: 314) schreibt als Konklusion: „Mehr als Manager im Fall rein marktlicher oder rein hierarchischer Organisationen müssten sich Netzwerkmanager einem „thinking in networks“ (...) verpflichtet fühlen. (...). Ob mit dem zunehmenden metaphorischen Gebrauch des Netzwerk-begriff (...) tatsächlich ein „thinking in networks“ einhergeht, bedarf noch der Analyse.“ Dies soll auch in der hier vorgehenden Analyse der Fallstudien-Projekte beleuchtet werden (vgl. Kap. 5.4).

3.5.5.6 Management von Wertschöpfungsnetzwerken

Führung

Ein Netzwerk muss durch Schlüsselpersonen (zentrale Netzwerkknoten) und/oder durch fokale Unternehmen geführt und vertreten werden (vgl. fokale Unternehmen in WSK, Kap. 3.5.5). Diese müssen, um sowohl ihren Führungsanspruch als auch die Marketingbotschaft vertreten zu können, langfristig und verlässlich für das Netzwerk aktiv sein. In verfassten Netzwerk-Organisationen (Verein, GmbH) wird dies i.d.R. durch einen Vorstand formalisiert. Daneben gibt es die Aufgaben des Netzwerk-Managements sowie die des operativen Vertriebsgeschäfts.

Fokale Unternehmer oder andere Schlüsselpersonen können, müssen aber nicht gleichzeitig die Netzwerk-Manager sein. Es kann sinnvoll sein, die Netzwerk-Führung sowie repräsentative Aufgaben (Vorstand) vom operativen Handelsgeschäft (Management) zu trennen. In Regionalinitiativen spricht man diesbezüglich vom „Dualen Modell“ (s. BRB 2011): Eine zivilgesellschaftlich-politische Ebene diskutiert, beschließt und vertritt die Netzwerk-Philosophie und sorgt für das Image von Projekt und Produkten, z.B. durch Richtlinien, Kontrollen etc., während auf der praktischen Ebene das operative Geschäft von einem (vertriebs-) Management sowie von den Unternehmen abgewickelt wird (zu Regionalinitiativen und „Duales Modell“ vgl. Kap. 2.1.2.1).

Kompetenzen des Netzwerk-Managements

Das Management speziell von Unternehmensnetzwerken stellt hohe Anforderungen an die Kompetenzen der Netzwerketeiligten und Netzwerkmanager. Reiß (2001: 125) stellt dazu eine häufige „Vernetzungslücke“ zwischen sich de facto bildenden Netzwerken und der Netzwerk-Kompetenz der Manager beteiligter Unternehmen fest. Aufgrund der komplexen sozialen Struktur, z.B. durch die Coopetition der Partner (Kap. 3.5.5.3), erfordert das Management von (polyzentrischen, heterogenen) Netzwerken eine höhere soziale Kompetenz als das von (dyadischen oder rein ökonomischen) Kooperationen, in welchen die Interaktionen genauer definiert sind.

Aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen scheint es daher von Vorteil, wenn Netzwerke von verschiedenen Unternehmen oder Partnern gemanagt werden, die sich im Idealfall in ihren Kompetenzen und Rollen im Netzwerk ergänzen (ebd. 128). So kann es von Vorteil sein, dass neben dem fokalen Unternehmen, das auf Qualität und Kosten achtet, ein „sozialer Moderator“ (Manager) aktiv ist, der den Zusammenhalt und die Kultur des Netzwerkes pflegt. Dies entspricht dem sog. Dualen Modell regionaler Vermarktungsinitiativen (BRB 2011, s. Kap. 2.1.1).

Folgende Anforderungen stellen sich an ein „interaktionsorientiertes Kooperationsmanagement“

- Instrumente zur personalen Koordination und Beeinflussung des „Kooperationsklimas“,
- Instrumente zur Handhabung von Ziel- und Verteilungskonflikten (z.B. Schiedsgericht),
- Instrumente zur Beeinflussung der Kooperationspartner (z.B. Überzeugung, Manipulation, Verhandlungen) (vgl. Sydow 1992: 212 ff.).

Reiß (2001: 149 ff.) beschreibt vier zentrale Kompetenzen des Netzwerk-Managements:

- Segmentierungskompetenz – die Fähigkeit das Netzwerk so zu organisieren, dass gezielte Freiräume wirtschaftliche Konkurrenz zwischen Partnern ermöglichen,
- Vernetzungskompetenz – die Fähigkeit, das Netzwerk unter sozialen und wirtschaftlichen Aspekten sowie Prozesse und Prozeduren funktional zu organisieren,
- Infrastruktur-Kompetenz – die Fähigkeit die strukturelle, technokratische, personelle und informationelle Infrastruktur für die verschiedenen Ebenen bereit zu stellen,
- Veränderungskompetenz – die Fähigkeit, ein Netzwerk durch seine Lebenszyklus-Phasen zu führen und angemessene Veränderungen durchzuführen.

Die Segmentierungskompetenz sei kurz näher beleuchtet: Diese bedeutet die sinnvolle Gestaltung der Schnittstelle zwischen Unternehmens- und Netzwerk-Prozessen, d.h. auch der Schnittstelle zwischen Unternehmens- und Netzwerkeinheiten. Dabei kann es zu Problemen kommen: zu Differenzen über ökonomische Größen und technische Details, zu Furcht vor Verlust von Unternehmenswissen sowie zu Kompetenzgerangel auf der Mitarbeiter- oder Führungsebene. Hierzu gilt es für das Netzwerk-Management höchst pragmatisch Lösungen zu finden, mit denen alle Beteiligten (gut) leben können, ohne Einzelnen einen zu hohen Preis für den Konsens abzufordern. „Hier sind beispielsweise Herausforderungen des kulturellen Diversity-Managements zu bewältigen, z.B. die optimale „Vielfalt in der Einheit“ zu finden“ (ebd. 162).

„Nicht nur Isolation, sondern auch ein spezifischer Überfluss an Beziehungen kann schaden. Nicht zuletzt die Vertrauensbildung erfordert abschließbare Türen und Mauern in den Netzwerken und um die Netzwerke herum. (...) Zu Zwecken der Entnetzung können weiche ‚Chinese Walls‘ (kulturelle, personelle und strukturelle Infrastruktur) und harte ‚Firewalls‘ (z.B. informationelle Infrastruktur) zum Einsatz kommen (...). Das Ziel der Entnetzung lässt sich besten durch Mischung beider Infrastrukturmaßnahmen erreichen (ebd. 168). Der Bedarf an „Entnetzung“ bestätigt das Verständnis von Netzwerken als „Systeme mit Grenzen“ (vgl. Kap. 3.4.2.1).

Für die Evolution von Netzwerken betont Sydow (1992: 308 f.) vor allem die Management-Funktion des „boundary spannings“, d.h. der aufmerksamen Beobachtung des Umfeldes, um jederzeit eine schnelle Veränderung (Adaption, Innovation) vornehmen zu können. „Je mehr eine Netzwerkunternehmung die Form einer ‚hollow organization‘²⁶⁵ annimmt, desto mehr ist Netzwerkmanagement mit einem ‚boundary spanning‘ verbunden, dessen zentrale Aufgabe in der Vernetzung komplementärer Kompetenzen der Netzwerkunternehmungen besteht.“

Die Hauptaufgaben von Netzwerk-Managern dabei sind im Einzelnen (ebd.):

- die gezielte Suche und Weitergabe von Informationen,
- die Transaktion sonstiger Inputs und Outputs,
- die Repräsentation und Pufferung von Netzwerkunternehmungen,

²⁶⁵ Dt: sog. Schaltbrett-Unternehmen, das nur als fokaler Kopf der eigenen Wertschöpfungsketten agiert.

- das Aushandeln von Verträgen sowie die Überwachung ihrer Einhaltung,
- die Motivation und Kontrolle von Netzwerkunternehmungen (...),
- die Führung von Mitarbeitern, die ihrerseits „boundary spanning“ betreiben sollten.

Management und auch Marketing können als die permanente Gestaltung von Wandel gesehen werden. Wandel ist, neben aller rationalen Betrachtung, ein höchst emotionaler Prozess. Erfolgreicher und geplanter Wandel bedarf einer starken Vision und einer tiefen emotionalen Motivation. Diese kommt in der Regel von der Verbindung des Wandels mit den Wünschen und Bedürfnissen der Beteiligten. Wandel bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Akteure diesen Zielen näher kommen, während sie auch Bindungen an frühere Ziele, emotionalen oder zeitlichen Aufwand zurücklassen müssen. Wandel erzeugt daher Motivation und Widerstand und ein System muss daher häufig schrittweise durch ein Tal der Tränen, bis es ein neues Niveau erreicht. ManagerInnen müssen immer wieder die Agenten des Wandels sein, um ein System zu einem höheren Niveau und durch seine Lebenszyklen zu führen (s. Poole 2004: 27).

Strategie(n) des Netzwerk-Managements

Aus der Mission und der Vision einer Organisation sollten deren Ziele abgeleitet werden. Eine wesentliche Aufgabe des Managements ist die Erarbeitung, Umsetzung und Weiterentwicklung einer Strategie, die der Erreichung dieser Ziele dient. Eine Strategie wird hier, gemäß des (Marketing-) Strategiebegriffs bei Becker (2001: 135 ff.), als verdichtete Beschreibung der Aktivitäten einer Organisation verstanden, die diese unternimmt, um ihre Ziele zu erreichen.

Eine Strategie führt im Optimalfall zu einer konsistenten Vorgehensweise einer Organisation, die sich in deren Elementen, in ihrer Struktur und den Prozessen wiederfinden sollte. Im Marketing betrifft dies die Ausprägung der sog. Marketingpolitiken wie Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik. Innerhalb der Organisation finden sich Managementbereiche wie Entwicklung, Vertrieb, etc. Im Marketing unterscheidet man Strategie (zielorientiert, besondere Mittel) und Konzeption (umsetzungsorientiert, Summe der Politiken und Maßnahmen) (ebd.).

Hintergründe: Die Hierarchie der Strategie-Begriffe wird für diese Arbeit hier wie folgt geordnet:

- Mission – Wer sind wir? Wozu sind wir auf der Welt? Was ist unsere Berufung?
- Vision – Wo wollen wir hin? Wo wollen wir bald stehen? Was wollen wir erreichen?
- Ziele – Welche konkreten, messbaren und realistischen Ziele streben wir an?
- Strategie – Was zeichnet unsere besonderen Mittel aus, diese Ziele zu erreichen?
- Konzeption – Wie fügen sich die einzelnen geplanten Maßnahmen zusammen?
- Politiken – Welche Maßnahmenbündel in den einzelnen Bereichen planen wir?
- Maßnahmen – Welche konkreten Aktivitäten planen wir und führen wir durch?
- Meilensteine – Was konkret soll die Umsetzung bis zu welchem Zeitpunkt erreichen?
- Controlling – Wie weit ist die Umsetzung gediehen? Wie erfolgreich waren wir?
- Steuerung – Welche Anpassungen auf den verschiedenen Ebenen sind notwendig?

Erfolgsfaktoren: Branchen-Netzwerke führen Unternehmen zusammen, die z.T. im Wettbewerb stehen. Das *professionelle Management* von wirtschaftlichen Netzwerken stellt daher hohe Anforderungen bezüglich Vernetzung & Moderation, Information & Dienstleistung, Kooperation & Strategie, Finanzierung & Projekt- sowie Change Management & Organisationsentwicklung.

3.5.5.7 Steuerung und Lernprozesse von Netzwerken

Netzwerke – schwer zu steuern

Die Umsetzung von Plänen sollte von einem Controlling begleitet werden, mit dem Führungsebene und Management einer Netzwerk-Organisation eine Rückmeldung über Umsetzungs- und Zielerreichungsgrad einer Maßnahme erhalten, um ggf. steuernd eingreifen zu können. Dabei kann es um die Erreichung von physischen Zielen (Bau von Gebäuden), qualitativen Zielen (Markenbekanntheit) oder auch und vor allem finanziellen Zielen gehen. Das englische „Controlling“ meint meist das Finanz-Controlling, wobei ein moderner Controlling-Begriff alle Unternehmensziele und auch die Steuerung durch Eingriffe sowie ggf. auch die Anpassung der Strategie umfasst (vgl. z.B. Joos-Sachse 2006, Binder 2017, Bleiber 2018, Brühl 2012, Gleich 2012).

Die Steuerung nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsnetzwerke ist eine komplexe Aufgabe. Dies leitet sich aus dem hybriden Charakter der Netzwerke ab, der z.T. auch für Cluster zutrifft: „Cluster sind Netzwerke, jedoch verfügen sie über eine Organisation, die dieses Netzwerk steuert“ (Baumfeld et al. 2009: 199). WSN sind demnach hier wie Cluster (Kap. 3.5.6) zu betrachten. Sie müssen brückenbildendes sowie bindendes, schließendes Sozialkapital verbinden (Elbe 2011, s. Kap. 3.4.2.2). Dies bleibt eine Gratwanderung, auch bezüglich der Steuerung.²⁶⁶

„Ein Netzwerk definiert sich als Interaktion autonomer Akteurssysteme, deren Dauer nicht festgelegt ist. Netzwerke brauchen Anlässe, eine soziale Infrastruktur um zu entstehen und Beziehungspotentiale (Sozialkapital) zu bilden. (...) Die komplementäre Kraft des Netzwerks ist die Organisation: Eine geringe Organisation ist erforderlich, um ein Netzwerk aufrechtzuerhalten, aber ein Zuviel an Organisation kann dem Netzwerk seine lebensnotwendige Offenheit nehmen. Die Stärke von Netzwerken ist, dass sie einen unverbindlichen Rahmen für mögliche verbindliche Vereinbarungen zur Verfügung stellen, in dem die Stärken des Marktes (Effizienz) und der Gemeinschaft (Vertrauen) gekoppelt sind“ (Baumfeld et al. 2009: 197).

„Netzwerksteuerung muss diese grundsätzliche Offenheit immer im Auge behalten, d.h. strukturell in der Inszenierung berücksichtigen, denn die ‚Verlockung‘, ein System durch Grenzziehungen zu schließen, ist immer dann groß, wenn das Netzwerk erfolgreich ist. Ist dieser Impuls gegeben, kann sich ein eigenes Kooperationssystem (Organisation) aus dem Netzwerk herausdifferenzieren, welches als solches weiterhin die Netzwerkinfrastruktur nutzen kann. Aber es ist dann eben nicht mehr das Netzwerk selbst, das sich schließt, sondern ein Teilsystem. Netzwerke brauchen eine kritische Größe und interne Vielfalt, damit sie für die Teilnehmenden attraktive Variationsmöglichkeiten für Teilkoperationen bieten“ (ebd. 213).

²⁶⁶ Zu Sozialkapital vgl. Kap. 3.4.2. Zum Netzwerk-Verständnis bzgl. Steuerung s. auch Kap. 3.5.5.1.

Zwei Seiten von Netzwerken - und des Steuerns

In der Gestaltung und Erhaltung einer „strukturierten Offenheit“ (ebd.), bei gleichzeitig zielgerichtetem Management, liegt die zentrale Herausforderung der Steuerung von Netzwerken. Dazu sind zwei Prinzipien zu beachten und möglichst zu verbinden: die Kontextsteuerung (von außen, durch Kontextgeber) und die Selbststeuerung (von Innen, durch die Netzwerkakteure).

Die Kontextgeber können autonom sein (Staat) oder aber von einem oder mehreren Netzwerkakteur/en verkörpert werden (z.B. Vorstand, fokale KMU, „Mitglieder“). Die Akteure organisieren sich im Optimalfall weitgehend selbst und sind dabei wiederum sowohl Kontextnehmer wie Kontextgeber für den Außenkontextgeber. Diese systemische Sicht widerspricht einer Steuerung (nur) von oben und außen, sondern sieht Steuerung als zirkulären Prozess wechselseitiger Beeinflussung der Kontextgeber und Kontextnehmer. Ein Monitoring von Zielwerten kann dazu dienen, beide Ebenen abzustimmen und steuernd darin einzugreifen (ebd. 199 ff.).

Systemisch betrachtet... dient ein Monitoring (Beobachten, Messen, Bewerten) dazu, eine Kommunikation über eine gemeinsame Wahrnehmung herzustellen (vgl. Kap. 3.4.1). Erst auf dieser Basis kann eine Steuerung von Netzwerken gelingen, da sie zum größten Teil auf freiwilliger Zugehörigkeit beruhen, mit relativ geringen Austrittsbarrieren zumindest für die Akteure, die sich nicht fester in die Netzwerk-Organisation eingebunden haben. Akteure die sich fester einbinden lassen, können durch Steuerungsimpulse effektiv(er) beeinflusst werden. Als Kontexte, die durch Steuerung beeinflusst werden können, nennen Baumfeld et al. (2009: 200f.) Sinn-, Rahmen-, Regel- und Beziehungskontexte. „In komplexen Steuerungssituationen sind Vertrauen und Respekt ein angemessenes Beziehungsangebot zur Reduktion von Komplexität“ (ebd. 201 in Anlehnung an Luhmann lt. ebd. 212; zu Vertrauen und Respekt in WSN s. Kap. 3.5.5.4).

Steuerung durch Controlling

Mit der Sichtweise von Baumfeld et al. (2009, 200f.) wird vor allem das öffnende Sozialkapital von Netzwerken betont und sichergestellt. In regionalen Wertschöpfungsorganisationen kommt jedoch auch der Steigerung der Markt- und Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Unternehmen zentrale Bedeutung zu. Für das zielgerichtete Management regionaler Wertschöpfungsnetzwerke bieten sich daher auch Steuerungsinstrumente an, die aus der Unternehmenswelt stammen.

Die Breite der betriebswirtschaftlichen Steuerungsmodelle und -Instrumente kann hier nicht abgebildet werden. Baumfeld et al. (2009) stellen als allgemeines Grundmodell eines (ggf. wirtschaftlichen) Systems das Viable System Model von Stafford Beer (1959) sowie als Steuerungsinstrument die Balanced Scorecard (BSC) nach Kaplan/Norton (2001/2004) vor. Parallel zum „Capacity Works“-Modell der Deutschen Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (vgl. GTZ 2008a,b) entwickelte Baumfeld (2011c) die Steuerung entlang von Wirkungsketten.

Formale Controlling-Systeme sind in regionalen Wertschöpfungsorganisationen zu Beginn selten zu erwarten; mit der Zeit steigert sich die diesbezügliche Professionalität. Unternehmerische WSO sollten systematische Controlling-Prozesse aufsetzen, wie dies in der Industrie bei Innovationen, Investitionen und Ausgründungen üblich ist. Zu Controlling und Steuerung von Netzwerken und WSO bieten sich verschiedene Instrumente an, darunter Capacity Works (GTZ 2008a,b) und die Balanced Scorecard (Baumfeld et al. 2009: 236 f.)(Anwendung s. Kap. 7.4.3).

Lernende Organisation

Neben allgemeinen Managementtheorien folgen Manager in der Praxis ihren eigenen, erlernten „Theorien“ sowie den in einer Organisation üblichen oder für ein Netzwerk vereinbarten Management-Techniken. Diese „impliziten Theorien des Managements“ haben großen Einfluss auf die Konstitution, Organisation sowie die Wandlungsfähigkeit von Netzwerk-Organisationen (Sydow 1992: 264 ff.): „Wie Managementtheorien manifestieren sich implizite Theorien des strategischen Managements in Mythen, Symbolen, Geschichten, Riten, Zeremonien, Sprache und – nicht zuletzt – in Strukturen. Diese wiederum tragen – im Sinne eines sich selbst verstärkenden Prozesses – zur Bewahrung dieser kognitiven Schemata und Paradigmen bei“ (ebd.).

Alle Manager und Akteure haben ihre eigenen „mental models“ (Senge 2006: 2313 ff.). Ihre Strategien sind das Ergebnis von individuellen Erfahrungen sowie kollektiven Aushandlungsprozessen. Danach dienen gemeinsame Wahrnehmungen und Bewertungen, insbesondere zum Handlungsbedarf sowie zu attraktiven Zielen für die Zukunft, zur Ausbildung einer kollektiven Wahrnehmung, die als „kognitiver Filter relevanter Kontingenzen“ dient. Diese kognitiven Schemata, individuelle wie kollektive, können sehr beharrlich und persistent sein, sich gegen neue Einflüsse wehren und abschotten – ein „Lock-In“ droht (vgl. Kap. 3.5.4.3).

Der Wandel von „mental models“ erfolgt entweder durch freiwilliges individuelles und kollektives Lernen oder aber durch Druck von Außen, der das System zum „break of collective definitions“ und zum „unfreezing of the paradigm“ zwingt (Sydow 1992: 266): „Dies geschieht beispielsweise durch den Zusammenbruch interner und externer Koalitionen, durch die Wahrnehmung akuter Krisen, durch externe Beratung oder durch den Eintritt neuer Manager (...)“ (ebd.). Letztere können sich zwar zu Beginn scheinbar eine geringere Loyalität zu herrschenden Paradigmen leisten, sehen sich jedoch einem Anpassungsdruck ans herrschende Paradigma ausgesetzt, der den Wandel schnell ersticken kann. „Ein grundlegender Wandel, wie er beispielsweise für die Realisation eines strategischen Netzwerkes notwendig erscheint, setzt ein organisationales Lernen (...) voraus (Klimecki et al. 1991 mit Bezug auf Argyris/Schön 1978)“ (ebd.).

Die lernende Organisation war das Kernthema von Peter Senge's „Die fünfte Disziplin“, der Managementbibel der 1990er Jahre (vgl. Senge 2006). Als Grundprinzipien zur Entwicklung einer lernenden Organisation beschreibt er das Denken in Systemen, das Entwickeln „mentaler Modelle“ über das gemeinsame Handeln, die Entwicklung einer gemeinsamen Vision, das Lernen im Team sowie das Arbeiten der einzelnen Personen an ihrer „persönliche Meisterschaft“ (personal mastery) (vgl. ebd. 171 ff.). Bezüglich des Lernens im Team gegenüber von Einzelpersonen stellt Senge heraus, dass dieses einen breiteren Erkenntnisgewinn und unmittelbaren Einfluss in die Entscheidungen des Teams haben kann. Dabei kommt es jedoch darauf an, diese Lernprozesse systematisch, gelingend und motivierend zu organisieren (ebd. 284 ff.).

Nota: Die Anforderung der Reflexivität an WSO führt dazu, WSO als lernende Organisationen in lernenden Regionen zu verstehen (vgl. Senge 2006, Lukesch/Payer 2005, Elbe 2007: 175 ff.).

Erfolgsfaktoren: Das Management regionaler WSN und WSO sollte ein *regelmäßiges Controlling* der Fortschritte, Meilensteine und Zieldaten (Soll-Ist-Abgleich) durchführen. Darauf aufbauend sollte jedes Netzwerk und jede Organisation *selbstreflexive Lernprozesse* organisieren und die dazu notwendigen Zeit- und Finanzressourcen bereit stellen (Management s. Kap. 2.3.2.2).

3.5.5.8 Analyse wirtschaftlicher Netzwerke

Netzwerke weisen einen hybriden Charakter zwischen Markt und Hierarchie auf. „Netzwerk-Mitglieder agieren folglich auf der Basis von hybriden und stets „spannungsgeladenen“ Spielregeln. Besonders komplexitätsstiftend wirkt sich die Tatsache aus, dass Netzwerke den Wettbewerb zwischen den „Partnern“ nicht vollkommen ausschalten bzw. die Kooperation von Konkurrenten (etwa in einer strategischen Gruppe) nicht verbieten“ (Reiß 2001: 139).

Reiß betont weiterhin die Mehrschichtigkeit von Unternehmensnetzwerken (ebd., S. 141 f.):

- Auf der sog. Verbund-Ebene organisieren sich die Mitglieder in Form eines informellen Netzwerkes, das durch die Breite und Tiefe seiner Verbindungen nach innen und außen danach trachtet, seine Bedingungen und seinen Einfluss zu verbessern.
- Auf der sog. Pool-Ebene verhalten sich alle Netzwerk-Partner wie die Teilhaber einer Genossenschaft oder Versorgungsgemeinschaft. Die Teilnehmer fördern die Leistungsfähigkeit des Netzwerks und erhalten Vorteile aus diesem zu gleichen Teilen.
- Auf der (bei ihm sog.) Netzwerkebene gehen die Wertschöpfungspartner arbeitsteilige, vertragsbasierte geschäftliche Verbindungen ein. Auf dieser Ebene werden auch individuelle Rollen und Vorteile, etwa fokaler Unternehmen, ausgehandelt. Bei Reiß sind also, anders als bei Sydow (1992), konkrete Kooperationen das Wesen eines Netzwerks.

Mit Bezug auf diese Ebenen ergeben sich auch unterschiedliche Herausforderungen an das Netzwerk-Management. Je nach Ebene sollte dieses die Funktionen eines

- Network-Centers (verbinden, Begegnung und Austausch, Strategie, Reflektion), eines
- Service-Centers (informieren, eruieren, initiieren, planen, publizieren) oder eines
- Business-Centers erfüllen (z.B. Kunden akquirieren, Verträge vorbereiten, ggf. Vertrieb)

die auch von unterschiedlichen Institutionen oder Personen innerhalb des Netzwerkes erfüllt werden können (ebd. 163). Diese Unterscheidung erscheint hilfreich bei der Definition und Analyse der Tätigkeiten eines Netzwerk-Managements, z.B. im Vergleich mit den Erwartungen der äußeren Netzwerk-Teilnehmer (eher Networking), der „mittelmäßig Engagierten/Zulieferer“ (eher Dienstleistungen) oder der fokalen Unternehmen (eher Business, oder gerade nicht, weil diese den Vertrieb selbst machen, vom Management eher Service und Vernetzung erwarten).

Sydow (1992, S. 83 ff) unterscheidet diverse Kriterien, nach denen sich Netzwerke untersuchen und kategorisieren lassen.²⁶⁷ Im Folgenden werden diese Kriterien kurz genannt und erläutert:

- Umfang: Anzahl der Akteure,
- Funktionsteilung: Art und Anzahl von Substrukturen,
- Dichte: Anzahl und Häufigkeit tatsächlicher od. möglicher Interaktionen,
- Diversität: Homogenität oder Verschiedenartigkeit beteiligter Akteure,
- Zentralität: Anteil der Summe von Verbindungen einzelner Akteure im Netz,
- Multiplexität: Einbindungsgrad einzelner Akteure in versch. (Sub-) Netzwerken,

²⁶⁷ Einige der Kriterien nennen auch Lukesch et al. 2010 als Faktoren regionaler Resilienz (Kap. 2.2.5).

- **Konnektivität:** Verhältnis tatsächliche zu möglichen Verbindungen der Akteure,
- **Interdependenz:** Formen der Verbindungen (z.B. gepoolt, sequentiell, reziprok),
- **Redundanz:** Intensität der wiederholten Verbindungen zwischen Akteuren,
- **Stabilität:** Zeitliche Persistenz (Dauer) einzelner Akteurs-Beziehungen,
- **Offenheit:** Maß für Klarheit der Grenzen und Höhe der Eintrittsbarrieren,
- **Sichtbarkeit:** Transparenz der Austauschbeziehungen nach innen und außen.

Die meisten dieser Kriterien lassen sich mit den Methoden der Netzwerk-Analyse empirisch ermitteln und quantitativ darstellen (vgl. Kap. 3.5.4.5). Wie schon dargelegt wurde dies jedoch hier nicht als die geeignete Methode erachtet, um die Elemente und Funktionsweisen eines qualitativen Systemmodells nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsnetzwerke ermitteln zu können.

3.5.6 Cluster

Porter (1993) hat in seinem Klassiker „Nationale Wettbewerbsvorteile“ untersucht, was Branchen, Staaten und Regionen bezüglich des wirtschaftlichen Erfolges anderen überlegen macht. Er begründete dies vor allem mit der Existenz von wirtschaftlichen Fach-Netzwerken (Clustern):

„Cluster sind (regionale) Verdichtungen von Unternehmen und unternehmensnahen Dienstleistungen entlang einer Wertschöpfungskette. (...) Erfolgreiche Cluster bestehen zumeist aus einem sich ergänzenden Mix aus drei Arten von Unternehmen:

- Besonders marktstarke, technologisch führende, international agierende Unternehmen,
- Zulieferende und ergänzende Unternehmen, häufig sind dies kleinere und mittlere Unternehmen (KMUs),
- Besonders innovative und dynamische wissensbasierte Spezialisten (z.B. Forschungseinrichtungen, Weiterbildungseinrichtungen, IKT-Spezialisten, usw.)“ (GTZ 2007: 3).

„Die Wirtschafts- und Regionalpolitik unterstützt die Clusterbildung und Clusterentwicklung durch die Erreichung oder Förderung der notwendigen (harten und weichen) Infrastrukturen. In vielen Ländern fördert die Politik auch den Aufbau der Clusterstrukturen und der Serviceleistungen des Clustermanagements für die Clusterunternehmen“ (ebd.).

Die Autoren der ARL (2006) sehen den Cluster-Begriff und seine Akteure breiter. Sie nennen neben den Unternehmen sowie den Forschungs- und Bildungseinrichtungen auch die Akteure aus Politik und Verwaltung auf allen Ebenen sowie Akteure aus dem kulturellen Milieu im weitesten Sinne. Diese können für Kreativität und Innovation sorgen sowie als Katalysator für den Austausch mit der Um- und Außenwelt (ebd. 1).

Von zentraler Bedeutung ist die „institutionelle Dichte“ der Wirtschaft oder Branche(n) in einer Region, die von folgenden Faktoren beeinflusst wird (vgl. Hess 2009: 425):

- hohes Bewusstsein der Akteure für ein auf Gegenseitigkeit beruhendes Handeln,
- hohes Niveau der Interaktionen zwischen Akteuren verschiedener Bereiche,
- gemeinsame Strukturen der Kommunikation, Koordination und Kooperation,
- starke Präsenz von Institutionen der (Aus-) Bildung, Forschung und Beratung.

„Grundsätzlich sollte die Clusterstrategie die folgenden Punkte (...) beinhalten: Analyse der sektorbezogenen Wettbewerbssituation, systemische SWOT-Analyse (...), Trendanalyse (Märkte und Technologien), internationales Benchmarking, Analyse des Clusterpotentials, Cluster-Vision, Ziele des Clusters, Definition des Leistungsspektrums (...), Organisationsstruktur, Implementierungsstrategie, Monitoring & Evaluation (M&E), Action Plan“ (GTZ 2007: 16).

Erfolgsfaktoren: Cluster sind branchen- oder themenbezogene Innovationsnetzwerke aus fokalen Unternehmen, Zulieferern, Beratungs- und Forschungsunternehmen – also ein *breites Bündnis an Akteuren* - die zu *strategischer Kooperation bereit* sind. Ihr Erfolg braucht eine Problem-Analyse, gemeinsame Ziele, eine klare Strategie, ein Handlungsprogramm, eine gute Governance und ein professionelles Management. Die Cluster-Mitglieder müssen auf Dauer soviel Nutzen darin sehen, dass sie *zur Finanzierung bereit* sind und *sich selbst aktiv einbringen*.

3.5.7 Regionale Wertschöpfungsorganisationen

Systemische Definition

Auf Basis der Darstellungen wirtschaftlicher Kooperationsformen erfolgt hier nun eine Definition und Abgrenzung nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen. Dabei kommt der Abgrenzung von und Gemeinsamkeit mit wirtschaftlichen Netzwerken besondere Bedeutung zu.

Regionale Wertschöpfungsnetzwerke (WSN) werden hier verstanden als bewusst initiierte, professionell gemanagte, mit guter Governance geführte Netzwerke von Unternehmen einer Branche und anderen regionalen Akteuren wie Verbänden, Initiativen und Hochschulen, zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit ihrer Mitglieder, insbesondere im überregionalen Wettbewerb.

Regionale WSN stehen grundsätzlich allen interessierten und engagierten regionalen Akteuren offen. Das öffnende und brückenbildende Sozialkapital überwiegt. Das Ziel ist die Anregung der beteiligten Unternehmen, Dienstleister, Hochschulen etc. zur Kooperation und Innovation, ggf. zum gemeinsamen Marketing für Produkte, das Cluster, die Region etc. Die Forschung und Produktentwicklung sowie Marketing und Wertschöpfung findet meist in den Unternehmen statt, die sich dazu zu dualen Kooperationen, Wertschöpfungsketten o.ä. vertraglich verbinden.

Regionale Wertschöpfungsorganisationen (WSO) sind hier die Bezeichnung für diese verbindlichen wirtschaftlichen Zusammenschlüsse, mit eigener Rechtsform. In der Gründung, verbunden mit Verträgen und Finanzierung, liegt der entscheidende Akt der Organisationswerdung. Es entsteht ein eigenständiges, vom Netzwerk und der Region formal abgegrenztes System mit eigenen Interessen (Sinn, Zweck), Strukturen (Eigentum, Management, Einheiten), Prozessen (Finanzierung, Steuerung, Produktion, Vertrieb) sowie einer eigenen Systemlogik und Kultur.

Es überwiegt das bindende und schließende Sozialkapital (Kap. 3.4.2). Es geht um die Generierung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber anderen Unternehmen, WSK, Clustern, Regionen etc., durch innovative Produkt- und Marketing-Strategien, zum Nutzen (nur) der Mitglieder, die die WSO auch finanzieren, leiten, managen, Produkte promoten und die Gewinne teilen.

WSO bauen in der Regel auf WSN auf, gehen daraus hervor oder bestehen innerhalb dieser. In jedem Falle sollten WSO - insbesondere nachhaltige regionale WSO, mit dem Ziel der Stärkung des regionalen (Lebensmittel-) Marketings und der regionalen (wirtschaftlichen) Entwicklung - ihre Netzwerkeigenschaften so weit wie möglich entwickeln und pflegen, um mit den regionalen Akteuren, Innovationen und Potentialen in engem Kontakt zu sein. Viele WSN-Prinzipien gelten auch für WSO, für die zusätzlich unternehmerische und betriebswirtschaftliche Ziele gelten.

Beide Organisationsformen sind langfristige Verbundprojekte aus verschiedenen wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteurs- und Interessengruppen, umgeben, begleitet und ggf. unterstützt von staatlichen (politischen und administrativen) Akteuren. In dieser die Gesellschaftsbereiche Markt, Zivilgesellschaft und Staat übergreifenden Eigenschaft sollten sich beide Organisationsformen ähnlich sein. Durch Zusammenschluss verschiedener Elemente ist eine Emergenz des Systems zu erwarten, die gemeinsamen Möglichkeiten übersteigen „die Summe der Teile“ (vgl. Simon 2008: 17 ff.). Dabei müssen beide Organisationsformen mit inneren Widersprüchen zwischen Netzwerk-, Organisations- und Unternehmens- bzw. Akteursinteressen leben, z.B. mit der sog. Coopetion beteiligter Unternehmen (vgl. Kap. 3.5.2).

Solange WSO die Ansprüche ihrer verschiedenen Anspruchsgruppen erfüllen, einen faire Kosten-Nutzen-Teilung bzw. eine Win-Win-Situation erzeugen (Kap. 3.5.2) und sich somit die Unterstützung ihrer Stakeholder erhalten, bleiben sie als Systeme (temporär) stabil. Die Zufriedenheit der Akteure (und Kunden!) ist somit ein zentrales Kriterium der Stabilität dieser Systeme.

Transaktionstheoretische Definition

Wenn die regionalen Netzwerke, Cluster o.ä. den regionalen Netzwerkcharakter erfüllen und die Unternehmen die eigentlichen Innovations- und Wertschöpfungsprozesse durchführen (Produkte verkaufen), wozu braucht es dann (dazwischen) regionale Wertschöpfungsorganisationen? Was macht diese (regionale Vermarktungsinitiativen) notwendig, sinnvoll und attraktiv?

Dies ergibt sich zum einen aus der Qualität der daraus resultierenden Produkte, hier nachweislich regionalen, ggf. nachweislich nachhaltigen Lebensmitteln. Es ist Sinn und Aufgabe regionaler WSO, die Kriterien für diese Regionalität (Herkunftskulisse) und Nachhaltigkeit (Standards, Niveau) zu definieren, zu kontrollieren, zu bezeugen und dafür zu werben. Es sind die regionalen WSO, die den Unternehmen den Rahmen geben für ein innovatives regionales Marketing.

Die Kooperation der Akteure aus verschiedenen Gesellschaftsbereichen ist dafür eine wertvolle, wenn nicht unverzichtbare Basis; zum einen zur Erreichung von notwendigen Erfolgsfaktoren zur Gründung, Entwicklung und Performance. Zum anderen ist die Kooperation der Akteure selbst ein immer wichtiger werdendes Werbeargument. „Die Ich-AG ist out, es lebe das Wir!“ könnte man diesen Mega-Trend im Nachhaltigkeitsmarketing beschreiben (vgl. Kap. 2.1.6).

Dazu schaffen regionale WSO Unterstützungs- und Partizipationsmöglichkeiten, in der eigenen Region, im Optimalfall aber auch in benachbarten Stadtregionen (vgl. Kap. 2.1.6.6). Kooperation und Partizipation sind also die Teil der Innovation der regionalen Produkte und damit etwas, was die Unternehmen allein nicht oder nur mit Mühe erschaffen könnten. Die WSO selbst, mit dieser Brücken- und Klammer-Funktion, sind quasi Teil der Qualität der Regionalprodukte (s.u.).

Die WSO wird damit im Sinne der „service dominant logic“ (Lusch/Vargo 2004, 2008, 2016) zum Co-Kreator der Unternehmen und macht - über die Partizipation die regionalen Partner - auch die Kunden zum Ko-Kreator der neuen regionalen und ggf. nachhaltigen Produktqualität. Die WSO organisiert diese „Value Co-Creation“ (ebd.) durch KMU und Kunden. Die eigentliche Dienstleistung ist die gemeinsame (nachhaltige) Entwicklung von Region und Landwirtschaft.²⁶⁸

Darüber hinaus halten WSO oft die Rechte an eingetragenen Regionalmarken, organisieren die (ggf. unabhängige) Kontrolle, sie prüfen, rügen und legen Rechenschaft in der Öffentlichkeit ab, und haben damit für die KMU und anderen Akteure als Organisation eine starke Stellung. Die Unternehmen organisieren die betriebliche Wertschöpfung - aber nicht ohne die WSO! Die WSO ist damit für das regionale Lebensmittel-Marketing *die* zentrale unverzichtbare Institution.

²⁶⁸ Der Nutzen einer Dienstleistung kann nur vom individuellen Nutzer selbst definiert werden und ist kontingent, d.h. was der eigentliche Nutzen ist, wird von jedem Nutzer anders gesehen (ebd.). Dieses Verständnis der Transaktionsform Dienstleistung (statt Produkt als basales Austausch-Mittel) lehnt sich damit an den Konstruktivismus an (Kap. 4.6.2) sowie an das Verständnis jedes Handelns als Handel oder Tausch zum jeweils individuellen Nutzen (Simon/CONNECTA 2013). Dieses Verständnis liegt auch dem „Value Proposition Design“ im Rahmen der „Business Modell Generation“ zugrunde (vgl. Kap. 7.4.1).

Symbole und Beteiligungsangebote einer neuen Wertegemeinschaft

Viele Regionalinitiativen entwickeln neue, kreative Aktionsformen, mit welchen sie ihre Belange erreichen bzw. in Szene setzen können. So ließ das Projekt „Artenreiches Land – Lebenswerte Stadt“ ein ganzes bäuerliches Gehöft einpacken lassen, um auf das Bauernsterben aufmerksam zu machen. Ebenso ließen sie einen Marktplatz einsäen, um auf die Krise der Kleinstädte aufmerksam zu machen. Auf nationaler Ebene entwickelten sie den „Tag der Regionen“ uvm.²⁶⁹

Aus Marketingsicht, aber auch aus systemischer Sicht, kann dies so gedeutet werden, dass für oder durch Innovationen oft eine neue Kultur etabliert wird, zu der auch eine neue Handlungs- und Bildsprache gehört. So stehen Schlauchbootschlachten mit Walfängern und hängende Kletterer mit Transparenten an Atomkraftwerken für Greenpeace, tollkühne Sportarten (Fallschirmspringen, Formel 1) für Red Bull. Für Mahatma Gandhi war es das Weben und Hungern, für Slowfood sind die „Tische auf der Straße“ eine spezifische Aktionsform, die mit dem Gründungsmythos in Verbindung steht und daher als Wiedererkennungsmerkmal und Ritual dient.

Dies bedeutet, faktische Handlungen oder symbolische Rituale zu kreieren, die zum Zweck des Systems beitragen und seinen Sinn, seine Identität auf einen Blick erkennbar werden lassen. Beim Karneval oder Kirmesfesten wird vielerorts die „Fassenacht“ oder „Kerb“ ausgegraben und später wieder vergraben (wie das Kriegsbeil). Damit wird auch Beginn und Ende einer Handlung oder Ausnahmesituation erklärt und gleichzeitig ein wiederkehrendes Ritual geschaffen. Neue Aktionsformen sollten Teil der Markenidentität regionaler Produkte und Netzwerke sein (vgl. dazu auch „Gründung und Mythos“ regionaler Wertschöpfungsnetzwerke, Kap. 3.5.5.2).

KundInnen und UnterstützerInnen regionaler Wertschöpfungsnetzwerke suchen heute wieder verstärkt nach Möglichkeiten der Teilnahme an einer Gemeinschaft (Community) oder der Unterstützung konkreter Projekte. Nicht nur die sog. „sozialen Netzwerke“, sondern auch neue Geschäftsmodelle basieren auf den Möglichkeiten der aktiven Partizipation, allen voran das Design der Endprodukte durch die Kunden selbst im Internet (sog. Customizing; vgl. Kap. 2.1.6.6).

Doch auch in der „Realwirtschaft“ lässt sich ein neuer Beteiligungs- und Gestaltungswille beobachten. Hierzu sind z.B. Formen von Community Supported Agriculture (CSA) zu nennen, in der Menschen Geld für Höfe bereitstellen, z.T. bei Verzicht auf Zinsen oder Zinsen in Form von Genussgutscheinen, um Projekten auf die Beine oder Betrieben beim Überleben zu helfen.²⁷⁰ Banken wie die GLS-Bank e.G. finanzieren so seit Jahrzehnten Bio-Höfe, soziale Einrichtungen, alternative Energien etc. (GLS 2021). Genossenschaften sind ein traditionelles wie modernes Trägermodell für CSAs und Handelsunternehmen (Landwege e.G., Lübeck; Tagwerk e.G., Erding). Weitere Beispiele sind z.B. der BUND-Mitgliederfond zur Finanzierung der Upländer Bauernmolkerei oder die Errichtung des Brucker Land-Schlachthofs u.a. mit dem Geld von privaten Kunden. Neuartige Modelle sind z.B. die Regionalwert-AGen, die die Einlagen ihrer Privat-Aktionäre in ökologische Unternehmen investieren und diese systematisch vernetzen (Hiß 2014) sowie die Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung, die z.B. Kriterien für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung formuliert und zertifiziert (Felber 2018, vgl. Kap. 2.1.6.4).

²⁶⁹ vgl. Sindel (2011); www.artenreiches-land.de; www.tag-der-regionen.de; www.regionalbewegung.de

²⁷⁰ vgl. z.B. Embshoff/Stöwer 2011; www.solidarische-oekonomie.de

Je neuartiger und höherwertiger die Aktionsformen, im Sinne der Teilhabe an einer neuen Werte-Gemeinschaft, desto attraktiver die Beteiligung für potentielle Unterstützer, d.h. auch für die KundInnen der Produkte. Der Phantasie für Beteiligungsformen, die den KundInnen das Gefühl geben, ein Teil von Etwas zu sein, sind somit keine Grenzen gesetzt (vgl. Kap. 6.2.6).

Marketing und Management regionaler WSO

In der praktischen Umsetzung unterscheiden sich regionale Wertschöpfungsorganisationen (WSO) von Netzwerken (WSN), die vernetzen und Innovationen anregen sollen, und Unternehmen (KMU), die ihre eigenen Produkte vermarkten wollen, insbesondere dadurch, dass sie eine wirtschaftliche Vermarktung aller beteiligten Unternehmen bzw. Produkte organisieren (sollen).

Dies kann als Handelsagentur erfolgen, die den Unternehmen Kunden vermittelt, oder durch die Tätigkeit als Handelsorganisation, die die Produkte an- und verkauft, lagert und liefert. Als Handelsagentur kann das Management durch eine Umsatzprovision, einen Mitgliedsbeitrag, eine externe Förderung oder durch eine Kombination dieser Quellen finanziert werden. Eine WSO-Handelsorganisation kann eine Umsatzmarge aufschlagen, um ihre Kosten zu decken. In der Praxis sind, ggf. in verschiedenen Projektphasen, alle diese Finanzierungsformen zu finden.

Das WSO-Management stellt hohe Anforderungen: neben den Erfolgsfaktoren von Regionalprojekten (Kap. 6.2.2) und regionaler Netzwerke (Kap. 6.2.3) und sind auch die Erfolgsfaktoren des (nachhaltigen) Lebensmittel-Marketings (Kap. 6.2.6) zu erfüllen. Dabei ist die Realisierung von Erfolgsfaktoren der KMU (Kap. 6.2.5) in deren sowie im WSO-Sinne zu beachten. Bei Fokus auf nachhaltige regionale WSO laufen beim WSO-Management alle Stränge zusammen.

Neben Zielen, Strategie und „Außenpolitik“, die von der Führung im Sinne eines Netzwerks durchgeführt wird, muss das Marketing- und Vertriebsmanagement einer WSO die Vermarktung in den klassischen Bereichen Produkte, Preise, Plätze (Märkte, Kunden) und Promotion (Vertrieb, Kommunikation) organisieren und betriebswirtschaftlich rentabel machen. Das Management muss über diese breite Palette praktischer Qualifikationen und möglichst über Erfahrung verfügen. Daraus ergibt sich häufig die Trennung in ein duales Modell (Kap. 2.1.2.1) aus der Führung als Netzwerk (WSN, Verein o.ä.) und dem Marketing-Management (WSO, GmbH o.ä.).

Zum Marketing-Management gehört insbesondere die Produkt- und Preispolitik. Bei regionalen WSO wird diese in der Regel von den einzelnen Erzeugern und Verarbeitern bestimmt, ggf. mit einem Aufschlag für die Betriebs- und Vertriebskosten der WSO. Verfolgt die WSO einen Eigenmarken-Ansatz, kann sie bestimmte Anforderungen an Produktqualitäten formulieren. Ein passendes, für die Zielgruppen akzeptables Preis-Leistungsverhältnis ist zu finden. In konventionellen, eher ländlichen WSO-Märkten muss die Preissensibilität höher sein als bei periurbanen WSO mit Großteils urbanen, z.B. an Bio-Märkte gewöhnten Zielgruppen (Kap. 2.1.6.6).

Erfolgsfaktoren: Regionale Wertschöpfungsorganisationen als „duales Modell“ müssen die Eigenschaften regionaler Netzwerke und von Unternehmen (Betriebswirtschaft) vereinen. Dies stellt hohe Anforderungen an ein erfahrenes, *qualifiziertes WSO- und Marketingmanagement*. Dazu gehört insbesondere die Definition und Einhaltung von (nachhaltigen) Produktkriterien sowie ein für die Märkte und Zielgruppen *akzeptables Preis-Leistungs-Verhältnis*. WSO sollten eine *neue Wertegemeinschaft* darstellen und den Kunden *Beteiligungsangebote* machen.

4 Methodik

„Ich gebe nichts auf die Einfachheit diesseits der Komplexität (...)“²⁷¹

Oliver Wendel Holmes

4.1 Leitfragen der Untersuchung

In dieser Arbeit stehen, wie in der Einleitung bereits dargestellt - auf der Grundlage eines beauftragten Forschungsvorhabens - zwei Forschungsfragen im Mittelpunkt (vgl. Kap. 1.2):

- Wesentliche Kennzeichen und typische Funktionsweisen nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen? Wie kann ein System-Modell regionaler WSO aussehen?
- Was sind typische Rollen von sowie was typische Nutzen für kleine u. mittelgroße Unternehmen (KMU) der Ernährungswirtschaft in regionalen Wertschöpfungsnetzwerken?

Die zweite Forschungsfrage wurde im Untersuchungsdesign als Zugang gewählt, um die erstgenannte Frage - insbesondere aus der Perspektive der Unternehmen - zu erschließen.

4.1.1 Aufbau und Prozesse nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen

- Was sind typische Kennzeichen nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen?
- Wie sind nachhaltige regionale WSO typischerweise aufgebaut? (System-Modell?)
- Welche essentiellen Erfolgsfaktoren für regionale WSO lassen sich identifizieren?
- Welche Phasen und Entwicklungsverläufe regionaler WSO lassen sich beschreiben?
- Wie lassen sich beobachtbare Prozesse zwischen den Akteuren in WSO erklären?
- Welche Bedeutung hat der Grad der Nachhaltigkeit für Akteure und Erfolg von WSO?
- Wie lassen sich nachhaltige regionale WSO (durch beteiligte KMU) steuern?

4.1.2 Rolle und Nutzen für KMU der Ernährungswirtschaft in regionalen WSO

- Welche Motive zur Beteiligung an WSO geben KMU-Entscheidungsträger an?
- Welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit (N) für die KMU? Motive der N-Strategie?
- Welche typischen Rollen nehmen KMU in nachhaltigen regionalen WSO ein?
- Welchen Nutzen haben KMU von ihrem Engagement in regionalen WSO?
- Welchen Aufwand (Zeit, Engagement, Geld) investieren KMU in regionale WSO?
- Wie stehen sich Aufwand und Nutzen der KMU in regionalen WSO gegenüber?
- Welche Motive, Rolle, Aufwand und Nutzen kommt anderen Akteuren dabei zu?
- Wie lassen sich WSO-Projekte anhand dieser Aspekte vergleichen (Benchmarking)?

²⁷¹ „..aber ich würde meinen rechten Arm für die Einfachheit jenseits der Komplexität geben“. Zitiert in: Covey et al. 2005: 39

Fragenkomplex 1 soll im Folgenden vor dem Fragenkomplex 2 dargestellt werden, auch wenn die Erhebung sowie die Analyse auf beiden Ebenen und aus beiden Perspektiven erfolgte – sowie aus der Perspektive der Vertreter/innen aus Behörden, Kommunen, Verbänden (BKV).

Die Analyse-Methodik folgte dem Prinzip „vom Allgemeinen ins Spezielle“ bzw. „von der WSO-Ebene zur Rolle der KMU“, mit Rückschlüssen daraus für ein qualitatives WSO-System-Modell. Mit diesem Vorgehen wurden in der Empirie drei Fallstudien-Projekte analysiert und verglichen.

4.1.3 Forschungsmethodik im Überblick

Die Forschungsmethodik zur Analyse der drei hier untersuchten Fallstudien-Projekte kennzeichnet sich durch die folgenden methodischen Zugänge und Schritte:

1. Qualitativ-explorative Vorgehensweise zur Auswahl und Analyse regionaler WSO,
2. Teilstrukturierte Leitfaden-Interviews mit Schlüsselakteuren als Erhebungsinstrument,
3. Forschungsfragen-bezogene Auswertung der ExpertInnen-Interviews,
4. Rekonstruktion und systemische Interpretation der Entwicklung der WSO,
5. Analyse der Rolle von und des Nutzens für KMU in untersuchten WSO,
6. Identifikation von Erfolgsfaktoren als Bausteine eines System-Modells,
7. Entwicklung eines System-Modells nachhaltiger regionaler WSO.

Kapitel-Überblick

Aus dem zuvor genannten ersten Fragenkomplex (s. Kap. 4.1.1) ergab sich im Forschungsverlauf das Ziel der Entwicklung eines qualitativen System-Modells nachhaltiger regionaler WSO. Daher beginnt die Darstellung der Forschungsmethodik mit den Grundlagen qualitativer Forschung, von Fallstudien über Leitfaden-Interviews bis zu Methoden der Struktur- und Prozess-Analyse (Kap. 4.1 bis Kap. 4.5).

Als Bausteine (Elemente) eines qualitativen WSO-System-Modells wurden, aufbauend auf Vorarbeiten des Autors, sog. Erfolgsfaktoren regionaler WSO angenommen. Diese werden in Kapitel 4.6 näher definiert sowie ein grundlegendes Set von 30 Erfolgsfaktoren vorgestellt, mit welchen die drei untersuchten Fallstudien-Projekte im Rahmen der Studie analysiert und bewertet werden sollten. Weitere Erfolgsfaktoren sollten identifiziert und beschrieben werden.

Auf der Basis der Erfolgsfaktoren sollte eine qualitative Modellierung nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen als Systeme mit ihren typischen Strukturen – und möglichst mit der Beschreibung einiger der in diesen ablaufenden typischen Prozesse – erfolgen. Kapitel 4.7 führt in die Modellierung ein, Kapitel 4.8 zeigt das vorab skizzierte Analyse-Raster dazu auf.

Kapitel 4.9 beschreibt schließlich die Vorgehensweise bei der Auswertung der Fallstudien und Leitfaden-Interviews, in denen Anhaltspunkte, Belege und Beiträge zu den Forschungsfragen gesucht und analysiert wurden. Die Ergebnisse der Empirie finden sich in Kapitel 5.

4.2 Qualitative Forschung

“Nicht ist so praktisch wie eine gute Theorie“

Kurt T. Lewin (1890 – 1947)

4.2.1 Wissenschaftstheoretische Einordnung

Die Kernfragen dieser Studie zielen darauf ab, das Wesen nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen, die Prozesse in diesen sowie die Rolle der KMU der Ernährungswirtschaft in diesen besser zu verstehen, um den Erfolg regionaler Wertschöpfungsorganisationen für fokale Akteure und das Management sowie den Nutzen aus WSO für die KMU zu erhöhen. Die Ergebnisse sollen geeignet sein, das Engagement und das Handeln in regionalen WSO aus Sicht der KMU besser verständlich, besser bewertbar sowie bewusster steuerbar zu machen.

Dazu sollen grundlegende Schemata und Kategorien von zu beobachtenden Phänomenen und Prozessen identifiziert, beschrieben, interpretiert und zur Bewertung heran gezogen werden. Der Ansatz steht damit in der Tradition der Managementforschung sowie der wirtschafts- und politikwissenschaftlichen sowie der kulturgeographischen Akteurs- und Netzwerk-Forschung.²⁷² Als erkenntnistheoretische Basis wird dazu sowohl auf Konzepte der angewandten Handlungstheorie²⁷³ als auch der konstruktivistisch fundierten System-Theorie zurückgegriffen.²⁷⁴

Akteurorientierte, d.h. handlungstheoretische sowie systemische Konzepte schließen sich aus Sicht des Autors nicht aus. Das Ziel dieser Arbeit ist, besser zu verstehen, in welchem Fall Systeme wie regionale WSO eher durch die systemischen Wirkkräfte bestimmter Organisationsformen geprägt oder aber durch mehr oder weniger gezielt handelnde Akteure, d.h. Menschen oder Organisationen, verändert werden. Aus Sicht einer auf die operative Verbesserung ausgerichteten Forschung erscheint es hier irrelevant, den Paradigmenstreit zwischen Handlungs- und Systemtheorie weiter zu diskutieren.²⁷⁵ In der Wissenschaft wie in der Lebenswelt ist gerade die Kombination beider Sichtweisen sehr fruchtbar, ermöglicht diese doch, das Handeln einzelner Personen und Organisationen, ihre Hindernisse und Erfolge, systemisch zu erklären. Das systemische Denken kann den Akteuren in der Praxis m.E. sehr nützlich sein.

Ziel dieses Kapitels ist die Identifikation empirischer Methoden, die zu einem vertieften Verständnis der untersuchten WSO-Systeme führen sowie zu Erkenntnissen, die der konkreten Verbesserung des Managements regionaler Wertschöpfungsorganisationen dienen können.

²⁷² Zur Managementforschung vgl. z.B. Schein 1998, 2000, Porter 1993, 2000, Senge 2006, Scharmer 2009; zur Politikwissenschaft vgl. z.B. Roberts/King 1991, Roberts 1998, Böcher 2002 a,b, Krott/Böcher 2004, Böcher et al. 2008; zur Kulturgeographie vgl. Ermann 2005, 2006.

²⁷³ Vgl. Roberts/King 1991, Roberts 1998, u.a. mit Rückbezug auf Schumpeter 1939, 1943.

²⁷⁴ Zur Systemtheorie sowie verwandten systemischen Theorien vgl. z.B. Bertalanffy 1968; Luhmann 1984, 1997; Kneer/Nassehi 1993, Reese-Schäfer 1999, Rosa et al 2007: 173 ff.; Simon 1988, 1997, 2007, 2008.

²⁷⁵ S. Habermas/Luhmann 1990 (1971); Habermas 1981, Hofmann 1990, Rosa et al. 2007 130 ff., 173 ff.

4.2.2 Quantitative und qualitative Forschungszugänge

Wie in den Grundlagen zu Wertschöpfungsketten (WSK) und Supply Chain Management (SCM) beschrieben (Kap. 3.5.5), haben sich diese Konzepte vor allem aus dem Bereich der Logistik und damit aus einem technischen und betriebswirtschaftlichen Hintergrund heraus entwickelt. Das daraus häufig abgeleitete Forschungsparadigma führte zunächst eher zu technisch und betriebswirtschaftlich orientierten, deduktiven und quantitativen Forschungsmethoden. Der Stand quantitativer Methoden wird daher hier kurz umrissen (vgl. Kotzab 2005).

Die Grenzen quantitativer Methoden für die hier ins Auge gefasste Frage- und Zielstellungen lassen jedoch die Nutzung qualitativer Methoden notwendig erscheinen. Erwartungen an die qualitative Methodik werden im Folgenden in Grundzügen dargestellt (vgl. Golicic et al. 2005). Dies führt im Zweifelsfall zu einer fortgesetzten Diskussion über die Vorteile und Grenzen der beiden Ansätze (vgl. Seuring 2008). Erkenntnistheoretisch liegen dieser Diskussion jedoch grundlegendere Unterschiede zugrunde (vgl. Johannessen 2005).

Kotzab et al. (2005) nehmen eine grundlegende Kategorisierung von Forschungsansätzen vor:

- Beiträge zur Theorie-Bildung
- Quantitative Erhebungen
- Qualitative Fallstudien
- Aktionsforschung
- Modellierung

Die folgenden Ausführungen zu Kotzab (2005) sind dem Bereich der quantitativen Erhebungen, die Ausführungen von Golicic et al. (2005) sowie Van Donk/Van der Vaart (2005) dem der literaturgestützten Theoriebildung zuzuordnen. Des Weiteren wird auf die hier relevante Fallstudien-Forschung sowie auf die Modellierung von Wertschöpfungsnetzwerken näher eingegangen. Aktionsforschung wurde hier als nicht relevant erachtet (vgl. z.B. Schein 1998, 2000), da kein Anlass gesehen wurde, die Forschung „eingebettet“ in die Fallstudien-Systeme vorzunehmen, zumal der Autor regionale WSO-Systeme auch aus der (Beratungs-) Praxis gut kennt.

4.2.2.1 Quantitative Methoden

Ein umfassender Überblick über Methoden der quantitativen Forschung im Allgemeinen sowie im Bezug auf Wertschöpfungsketten- und Netzwerke kann und soll hier nicht gegeben werden, da diese Arbeit von Beginn an qualitativ-heuristisch angelegt und durchgeführt werden sollte. Hier soll daher nur ein kurzer Aufriss, nahe am Untersuchungsthema, gegeben werden.

Aufgrund der konstitutiven Kennzeichen von Wertschöpfungsketten - Abstimmung der Material-, Produktions-, Logistik- und Finanzprozesse einerseits sowie der Kommunikation, Koordination, Kooperation und Kultur zwischen den beteiligten Unternehmen andererseits - finden sich in der Forschung zu Wertschöpfungsketten auch unterschiedliche wissenschaftliche Zugänge. Aufgrund der Theoriebildung der WSK und des SCM aus der Logistik (Kap. 3.5.2 ff.), findet sich in der Forschung dazu meist ein positivistischer, deduktiver und quantitativer Zugang.

Einordnung des Vorgehens vor dem Hintergrund der Kritik quantitativer Methoden

Kotzab (2005) zeigt, wie sehr quantitative Verfahren, häufig aufgrund methodischer Mängel oder faktischer Sachzwänge, z.B. bezüglich der Stichprobenauswahl, eine Objektivierbarkeit und Reproduzierbarkeit nur scheinbar gewährleisten können und damit das eigentliche Ziel quantitativer Methoden verfehlen. Er analysierte Stand und Methoden der SCM-Forschung anhand von 106 Artikeln im „Journal of Business Logistics“ von 1993 bis 2003. In 45 % aller Fälle basieren diese auf Befragungen, unter 3 % davon auf Interviews, über 97% auf Fragebögen, die zu rd. 90% „selbstverwaltet“ und zu rd. 10% „interviewer-unterstützt“ beantwortet wurden.

Die meisten Befragungen erfolgten bei Unternehmen, die Mitglieder eines Branchenverbandes für Logistik waren, womit sich eine gewisse Selektivität der Stichproben ergibt. In der Regel wurden Logistik-Manager oder Angehörige des Senior Managements befragt. Die durchschnittliche Rücklaufquote lag bei 39 %, bei einem anderen Journal bei 26% (ebd.) „Some researchers even state 15 - 20% is ‘normal’“ (Von Donk/Van der Vaart 2005, S. 40). Rd. 40% Rücklauf muss nach den 15 Jahren Erfahrung des Autors als gute Rücklaufquote bei schriftlichen und Online-Erhebungen betrachtet werden; 30% Rücklauf sind noch als guter Durchschnitt zu betrachten.

Die Anzahl der Fragen steht meist im reziproken Verhältnis zum Rücklauf, was bei Befragungen zu einer Limitierung von Breite und Tiefe der Aspekte führen muss (ebd.). Kotzab (2005) hingegen verweist auf einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Anwendung intensiver Methoden der Vor- und Nach-Kontakte und der Rücklaufquote. Dies leuchtet ein: „Baggern gehört zum Geschäft“ quantitativer Befragungen jeder Art.

Bei der Form der Stichprobenziehung unterscheidet Kotzab (ebd.) ein Sampling nach statistischen Wahrscheinlichkeitsüberlegungen sowie ein solches ohne diese, wobei rd. 60% der von ihm untersuchten Logistik-Studien nach rationalen, nur rd. 40% nach Wahrscheinlichkeitsüberlegungen ausgewählt wurden. Von den Erstgenannten wurden rd. die Hälfte nach zweckrationalen oder dem Urteil dienenden Kriterien ausgewählt; 12 Stichproben nach „self-selection“, durch Auswahl des Wissenschaftlers. Als weitere nicht-wahrscheinlichkeitsbasierte Auswahlmöglichkeiten werden eine Auswahl nach Quoten, nach dem Schneeball-Prinzip oder nach „Convenience“, aufgrund „multipler Rückläufe“ von denselben Fällen genannt (ebd. 134). Die für diese Studie gewählte Stichprobe muss der „self-selection“ zugeordnet werden, da jeder Auftraggeber eine Fallstudie festgelegt hat, an deren Evaluation er Interesse hatte (vgl. Kap. 5).

Kotzab (2005) beschreibt weiter, dass in Befragungen überwiegend geschlossene Fragen genutzt werden, mit dem Ziel, ein möglichst homogenes Verständnis und eine möglichst gleichwertige Beantwortung durch die Befragten zu erhalten. Bezüglich der Skalenniveaus stellte er eine Dominanz ordinal skalierten Daten (84%) gegenüber nominal (26%) sowie intervall- (18%) und rational (17%) skalierten Daten fest. Insgesamt konstatiert er eine gewisse Nachlässigkeit bei der exakten Durchführung und Darstellung quantitativer Befragungen als dominierender Methodik zur WSK-Analyse und fordert mehr normierte Qualitätsstandards (ebd. 136).

Der Ruf nach noch rigiderer quantitativer Methodikanwendung ist oft das Ergebnis einer Revision quantitativer Methoden, wobei die dazu ebenfalls häufig benannten Schwächen des eingeschränkten Zugangs und Betrachtungsfeldes dadurch nicht abnehmen (vgl. Seuring 2008).

4.2.2.2 Qualitative Methoden

„Die qualitative Sozialforschung beruft sich demgegenüber auf das interpretative Paradigma²⁷⁶ (...), die Hermetik und die Phänomenologie. Zentral ist die Annahme, dass soziale Akteure Objekten Bedeutungen zuschreiben, die sich nicht starr nach Normen und Regeln verhalten, sondern soziale Situationen interpretieren und so prozesshaft soziale Wirklichkeit konsituieren. Gegenstand der Forschung sind nach diesem Verständnis die Interpretationsprozesse, die es entsprechend interpretativ zu erschließen gilt“ (Atteslander 2006: 70 f.). Problemorientierung, Offenheit, Prozesscharakter, Reflexivität, Explikation sowie „Forschung als Kommunikation“ beschreibt Atteslander als Prinzipien der qualitativen Forschung (ebd.).

Auch Golicic et al. (2005) stellen heraus, dass das qualitative Paradigma sich in der forschenden Person, ihrer selbst konstruierten Weltsicht und Einstellungen, ihrem Umfeld und ihren Lernerfahrungen erklärt. Damit kann man (solche) qualitative Forschung erkenntnistheoretisch in der Tradition von Systemtheorie und Konstruktivismus sehen: Sowohl die Praxis als auch die Wissenschaft zu einem Thema bilden eigenständige Systeme mit ihren Systemgrenzen, die ihre Elementen und Prozesse ständig selbst rekonstruieren, aber auch verändern können. (Solche) Forschung soll beitragen, die (Selbster-) Kenntnis über diese Systeme zu verbessern.²⁷⁷

Neben quantitativen Zugängen stellen qualitative, induktive Forschungsansätze, Methoden und Publikationen zu WSK, WSN und WSO in der Forschungslandschaft noch eine deutliche Minderheit dar, wie Golicic et al. (2005: 16 ff.) anhand einer Literatur-Auswertung von 236 Artikeln aus drei führenden Logistik-Journals in Nordamerika zeigten. Nur 36% dieser Publikationen stellten qualitative Studien dar, wovon nur 5,9% mit Hilfe einer exakt definierten qualitativen Forschungsmethodik wie Grounded Theorie oder Fallstudien durchgeführt wurden; wobei in Europa qualitative Zugänge deutlich stärker vertreten seien als in Nordamerika (ebd. 19 f.). Es wäre für die Forschungsansätze zu WSN und WSO angebracht, einen stärkeren Fokus auf Studien zu legen, die sowohl quantitative als auch qualitative Methoden anwenden, so Golicic et al. (ebd. 20 ff.), die für einen sog. „balanced approach“ plädieren und damit für mehr Akzeptanz qualitativer Methoden in Wissenschaft und Praxis.

Golicic et al. (2005) beschreiben ebenfalls Kennzeichen qualitativer Forschungsansätze: „Bei der eingehenden Analyse qualitativer Daten arbeitet man von der Betrachtung einzelner Details bis hin zur Ausbildung einer generellen Theorie zu dem betrachteten Phänomen und entwickelt dabei Kategorien, Dimensionen oder Codes, mit denen sich das Phänomen beschreiben lässt. Dieser Prozess wiederum hängt ab vom Wissenschaftler und seiner gewählten Methodologie. Die Analyse sollte eine substantielle Theorie zum Forschungsgegenstand hervorbringen, die typischerweise darin besteht, seine Einzelelemente in einem System-Modell zu beschreiben, sowie deren Wechselwirkungen in Rückkopplungsschleifen, und eine Beschreibung der ‚Natur‘ dieses Forschungsgegenstandes liefert“ (frei aus dem Englischen übersetzt, vgl. ebd. 22).

²⁷⁶ Zu Paradigma vgl. Kap. 4.2.2.3 sowie Glossar systemischer Begriffe, Anhang 10.1.

²⁷⁷ Zu Systemtheorie und Konstruktivismus vgl. z.B. Bertalanffy 1968, Luhmann 1984, 1997; Kneer/Nas-sehi 1993, Reese-Schäfer 1999, Rosa et al 2007: 173 ff.; Simon 1997, 1981, 2000, 2007, 2008.

Zum Zusammenspiel qualitativer und quantitativer Forschungsmethoden führen Golicic et al. (ebd. 25; Zitat nach Deshpande 1993: 19) weiter aus: „There is a tendency to categorize them (research paradigms) in such a fashion that they seem independent and mutually exclusive. Nothing could be farther from the truth“, und weiter: „Incommensurability does not mean that the two approaches cannot peacefully coexist or that other middle-ground approaches cannot or should not be developed“ (Golicic et. al. 2005: 25 nach Hudson/Ozanne 1988: 508).²⁷⁸

So können z.B. Ergebnisse quantitativer Forschung dazu dienen, Methodikansätze für qualitative Fallstudien zu Wertschöpfungsorganisationen zu entwickeln. Während die methodische Beschränkung auf rein quantitative oder qualitative Methoden die wissenschaftliche Reliabilität oder Härte (engl. rigor) erhöhen sollte, kann die Kombination beider Methodenzugänge zusätzlich die Aussagekraft (engl: relevance) von Studien über ihren Forschungsgegenstand erhöhen (ebd. 27. f.; vgl. Seuring 2008). Hier werden jedoch nur qualitative Ergebnisse vorgestellt.

4.2.2.3 Vom Methodenstreit zur Erkenntnistheorie

Quantitative Methodikansätze haben ihre Wurzeln in der frühen Zeit der Automatisierung und der damit verbundenen Massen-Markt-Strategien, mit denen die Theorien des Fordismus bzw. Taylorismus (vgl. z.B. Taylor 1911) eng verbunden sind und mit welchen eine reduktionistische und mechanistische Forschungsperspektive auf das untersuchte System einhergeht. Dabei standen z.B. die technische Beschreibung und Effizienzoptimierung von WSK im Vordergrund.

Dies wird von seinen Kritikern als der traditionelle Forschungsansatz, als das „alte Paradigma“ der SCM-Forschung betrachtet (vgl. Johannessen 2005, S. 60 f.). Dem gegenüber stehe ein neuer Forschungsansatz, Wertschöpfungsketten (und WSO) grundsätzlich systemtheoretisch (vgl. Bertalanffy 1968), mit einem Ansatz des „holistischen System-Denkens“ zu betrachten. Dieser Ansatz, der mittlerweile zum Mainstream-Konsens geworden sei, wird lt. Johannessen (2005) von seinen Vertretern als das „neue Paradigma“ der WSK-Forschung beschrieben.

Johannessen stellt jedoch auch kritische Fragen in Bezug auf das neue Paradigma. So wirft er die zentrale erkenntnistheoretische Frage der systemischen Organisationstheorie auf, wie ein Forscher (oder auch ein Manager) ein System (Unternehmen, Wertschöpfungsorganisation) wahrnehmen und bewerten soll, ohne allein schon durch die Beobachtung oder sein Verhalten das System zu beeinflussen. Diese Frage, die als „Heißenberg´sche Unschärferelation“ in der Atomphysik Karriere machte, führte zu der Sichtweise, dass es einen „objektiven Beobachter“ gar nicht geben kann, sondern der Beobachter das Objekt dadurch auch stets etwas verändert (Johannessen 2005: 63). In der Aktionsforschung steigt man sogar als Berater in einen Veränderungsprozess ein, um das System zu erforschen und zu verstehen (vgl. z.B. Schein 1998).

Johannessen (2005) tritt selbst als Kritiker des neuen Paradigmas auf. Er plädiert für eine „komplexe responsive Prozess-Perspektive“, die die kaum verstandene Komplexität menschlicher Intra- und Interaktionen stärker ins das Konzept der (WSK-) Analyse integriert. Er kritisiert das Denken in der direkten Beeinflussbarkeit von Unternehmen und WSK durch Manager und plädiert für die Einführung von Begriffen aus der Komplexitätsforschung wie transformale Ver-

²⁷⁸ Inkommensurabilität = vollständige oder teilweise Unübersetzbarkeit einer Wissenschaftstheorie in die Sprache einer anderen Theorie (vgl. Wikipedia 2021b, Zugriff 26.03.2021).

änderung, Selbstorganisationsprozesse, emergent auftretende Ergebnisse sowie „Qualitäten“ wie Beteiligung, Vielfalt, Angst, Unverhersagbarkeit und Paradoxien – Begriffe die sich auch in der systemischen Theorie finden (vgl. z.B. Simon 2007, 2008). Diese Arbeit folgt diesen Anregungen, in dem sie eine prozessorientierte System-Analyse methodisch umzusetzen sucht.

Einen besonderen Forschungszugang bietet die Grounded Theory, auf deren Basis ein eigenständiges wissenschaftliches Konzept rund um einen Forschungsgegenstand entwickelt wird.²⁷⁹ Mittels des Verfassens von Aufzeichnungen werden Begriffe (Codes, Kategorien) gebildet, die zur Hypothesen-Bildung führen, die durch Erhebungen geprüft und so sukzessive zu Theorien weiterentwickelt werden, die insbesondere auch Ursache-Wirkungsbeziehungen umfassen. Dies erfolgt so lange, bis eine „theoretische Sättigung“ über den Gegenstand erreicht wurde.

Die hier zugrunde liegende Methodik, insbesondere die Suche nach „Erfolgsfaktoren“ als Bausteine eines System-Modells von WSN, kann als Teil und Ergebnis eines der Grounded Theory ähnlichen, mehrjährigen iterativen Forschungsprozesses durch den Autor betrachtet werden.

Einbettung des Wissenschaftlers?

Methodisch müsste dies lt. Johannessen (ebd. 68 f.) zu einer Einbettung des Forschers in die Beziehungen des untersuchten Systems führen. Dem kann vom Verfasser nur zugestimmt werden, doch damit hängt die Tiefe des Einblicks stets von der Tiefe der Einbettung, von der Dauer des Aufenthalts „im System“ sowie von der Intention und Motivation der Beteiligten ab.

In dieser Arbeit war die Einbettung des Wissenschaftlers in die Fallstudien-Projekte nicht sehr tief und in keinem der fünf WSO als aktiver Teil eines Veränderungsprozesses angelegt, sondern als Evaluation und Feedback für die Auftraggeber der Studie. Die Einblicktiefe beschränkte sich auf Experten-Interviews und Befragungen sowie z.T. Feedback-Workshops. Die Beschreibung und Bewertung der Befunde beruht auf einer - aufgrund langjähriger Forschung und Beratung zu den Untersuchungsgegenständen - fachlich versierten, jedoch - aufgrund der Auswahl der Fälle durch die Auftraggeber - als ausreichend empfundenen persönlichen Distanz.

4.3 Fallstudien

4.3.1 Fallstudien – Vorzüge und Anforderungen

Als eine häufig und auch hier angewandte Methode der qualitativen Forschung zu Wertschöpfungsketten und -Netzwerken wird in der Literatur die Fallstudien-Methodik diskutiert. Der Vorteil von Fallstudien besteht in der Praxisnähe, die die Erfassung komplexer sozioökonomischer Phänomene aus Sicht vieler Wissenschaftler besser erfasst als z.B. Befragungen und statistische Verfahren. Durch teilstrukturierte, d.h. auch teiloffene Experten-Interviews mit beteiligten Unternehmen bzw. Personen auf verschiedenen Stufen einer WSK bzw. Bereichen eines Netzwerks können Zusammenhänge „ganzheitlicher“ erfasst werden, als durch Fragebögen. Fragebögen können, auf der Basis von Hypothesen, die durch Experten-Interviews gewonnen wurden, eine zweite Stufe von Fallstudien darstellen, etwa zur Erfassung von Daten einer größeren Gruppe von Produzenten (vgl. Yin 2003, 2009).

²⁷⁹ Vgl. Böhm 1994, in Anlehnung an von Glaser (1978), Strauss (1978), Strauss & Corbin (1990).

„A case study is an empirical inquiry that (1) investigates a contemporary phenomenon within its real life context, especially when (2) the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident“ (Yin 2003: 13).

Drei Typen von Fallstudien

Yin unterscheidet drei Typen von Fallstudien (vgl. Seuring 2008: 130):

- „an exploratory case study is aimed at defining the questions and hypothesis of a subsequent study (not necessarily a case study) or at determining the feasibility on the desired research procedure,
- a descriptive case study presents a complete description of a phenomenon within its context and
- an explanatory case-study comprises data bearing on cause-effect-relationships – explaining how events happened“.

Die hier gewählten drei Fallstudien entsprechen dem genannten dritten Ansatz: Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge innerhalb von regionalen Wertschöpfungsorganisationen identifizieren und im Bezug zu einem generellen, hierzu entwickelten qualitativen Ursache-Wirkungs-Modell interpretieren, um dieses wiederum auf Basis der Fallstudien sowie des wissenschaftlichen Literaturvergleichs möglichst breit zu fundieren, zu validieren und zur Diskussion zu stellen.

Seuring (2008a) hat in einer breiten Literaturanalyse die wissenschaftliche Aussagekraft von Fallstudien zu Wertschöpfungsketten beleuchtet. Er verweist auf eine Reihe von Autoren, die die Eignung von Fallstudien zur Theoriebildung bezüglich des Managements von Unternehmen, Logistik und WSK hervorgehoben haben (ebd. 128), jedoch ebenso auf die z.T. geäußerte Kritik an der wissenschaftlichen Aussagekraft und Belastbarkeit der Ergebnisse (z.B. Ellram 1996).

Daraus leitet er die Notwendigkeit ab, die Wahl der Methodik (Warum Fallstudien?), die Auswahl der Fallstudien (Warum diese? Wie viele?) die Vorgehensweise (Research Process) sowie die Wirkung der Untersuchung auf den Untersuchungsgegenstand transparent zu machen und zu begründen, um die Validität und Reliabilität der Ergebnisse zu untermauern (ebd.).

Yin (2003: 40 ff.; nach Seuring 2008: 130) schlägt vor, die Auswahl von Fallstudien an folgenden Kriterien zu orientieren:

- a) extreme oder einmalige Fälle,
- b) typische oder repräsentative Fälle, jeweils stellvertretend für eine größere Gruppe,
- c) relevante Fälle, die einen besonders tief gehenden Einblick ermöglichen,
- d) Fälle, im Rahmen einer Langzeitstudie mit mindestens 2 Untersuchungszeitpunkten,
- e) Fälle als „Piloten“ (Testfälle) in einem Multi-Case-Setting.

In Anlehnung an weitere Autoren zeigt Seuring (ebd.) auf, dass in Multi-Case-Settings häufig eine Replikation der Methodik durchgeführt wird, um vergleichbare Ergebnisse zu erhalten.

Ein wichtiger Grund zur Auswahl von Fallstudien kann der Zugang zu einem Unternehmen einer Wertschöpfungskette (eines Netzwerks) sein. Ein solcher Zugang ist nicht selbstverständlich,

sondern es muss beim Unternehmen oder in seiner WSK (WSO) eine gewisse Motivation vorhanden sein, den WissenschaftlerInnen Ressourcen, vor allem in Form von Zeit und Daten, zur Verfügung zu stellen. Lt. Seuring (ebd. 135) kann der Zugang zu einem Unternehmen den Zugang zu den Wettbewerbern erschweren oder auch den Zugang zu Lieferanten und Kunden, weil er unter Umständen von dem Unternehmen nicht zusätzlich gewünscht wird, z.B. um nicht einen unerwünschten Austausch von Information in Gang zu setzen. Insbesondere bei der Untersuchung ähnlicher WSK (WSO) in der gleichen Region könnte dies zu Irritationen führen.

Je nach Aufgabenstellung muss entschieden werden, ob eher tiefgehende, interpretative Einzelfallstudien (Klein/Myers 1999) oder eher vergleichbare Mehr-Fall-Studien (vgl. Dyer/Wilkins 1991; Eisenhardt 1989, 1991, die dazu lt. Seuring 2008 eine Debatte führten) gewählt werden. Seuring führt aus, dass es meist nicht ausreicht, eine Wertschöpfungskette über die verschiedenen Ebenen nur einmal zu untersuchen. Es kann sein, dass sich beim Fortschreiten der ersten Erhebung neue Fragen aufgeworfen werden, die es sinnvoll oder notwendig erscheinen lassen, die einzelnen Stufen erneut zu befragen. Dies erfordert einen iterativen Forschungsansatz, der erst Schritt für Schritt die Bildung neuer theoretischer Konstrukte als Erkenntnisgewinn ermöglicht (ebd., mit Verweis auf Golden-Biddle/Locke 1993; Van Maanen 1979).

Seuring (2008) untersuchte 279 reviewte Artikel über Supply Chain Management. Als Kritikpunkte zur wissenschaftlichen Aussagekraft der Aufsätze mit Fallstudien nennt er (ebd: 234:

- Untersuchung von Einzelfällen ohne Erklärung der Auswahl,
- Untersuchung nur einer Ebene der WSK,
- Datenerhebung nur auf der Ebene einiger Experteninterviews sowie von Webseiten,
- Unklarheit, wie die Daten analysiert wurden,
- Unklarheit, wie die wissenschaftliche Aussagekraft abgesichert wurde.

Seurings Hauptanliegen gilt der vollständigen Transparenz des Forschungsprozesses, um auch bei qualitativen Studien den Prozess von der Theoriebasierung über die Methodenwahl, das Design und ggf. die Fallstudien-Auswahl, die Form der Datenerhebung, der Auswertung, Bewertung und Validierung der Ergebnisse nachvollziehbar und damit reliabel zu machen.

4.3.2 Multi-Fallstudien

Van Donk/Van der Vaart (2005) kritisieren, dass in der Fallstudien-Forschung meist nur über singuläre Fälle veröffentlicht wird und meist nur über Erfolgsbeispiele.²⁸⁰ Es werde häufig nicht dargelegt, wie es zur Auswahl der Fälle kam und wie repräsentativ diese sind. Die Fallstudien-Methodologie sowie der Erfüllungsgrad von Best Practice, z.B. durch ein Forschungsprotokoll oder die Textanalyse von Interviews, werde häufig nicht dargestellt (ebd. 40). Die Autoren kritisieren außerdem, dass die Qualität der WSK-Integration (hier: regionaler WSO) in fast allen Fällen nur als organisationales Konzept, jedoch nicht an der Qualität der Einzelverbindungen (Links) zwischen einzelnen beteiligten Unternehmen untersucht und gemessen wird (ebd.).

²⁸⁰ Bereits die Entwicklung des hier zugrunde gelegten Konzepts der „Erfolgsfaktoren regionaler Vermarktungsprojekte“ basierte auf einer Multi-Fallstudien-Kontrastierung in mehreren Phasen und umfasste auch eine Reihe weniger erfolgreicher Fälle (vgl. Kullmann 2003a,b,c, 2005, 2007; s. Kap. 4.6).

Um sowohl der Kritik an Befragungen als auch an Einzel-Fallstudien zu begegnen, fordern die Autoren Multi-Fallstudien, in denen qualitative und quantitative Methoden kombiniert werden (vgl. Golicic et al. 2005), etwa durch Codierung von Kern-Indikatoren qualitativer Studien und deren Cluster-Analyse (ebd. 41 f.). Als Vorteile von Multi-Fallstudien nennen die Autoren (ebd.) die Möglichkeiten, die Einzelfälle tiefgehend qualitativ zu erforschen, der Kontrastierung der Fälle unter verschiedenen Aspekten sowie die Qualität von Kooperation zu untersuchen.

Dies erfordert jedoch auch in jedem Fall die Ausstattung mit den notwendigen Ressourcen für ein qualitatives und quantitatives Vorgehen, sowie, im Falle wissenschaftlicher Arbeiten, die Akzeptanz der jeweiligen wissenschaftlichen Gemeinschaft der gewählten Methodik, z.B. von ethnologischen Methoden oder einer Analyse und Bewertung mit Begriffen systemischer Theorien.

Nota: Eine Kombination qualitativer und quantitativer Methoden war im Rahmen dieser Arbeit nicht darstellbar. Die vorliegende Studie umfasst daher nur qualitative Fallstudien, die auf viele der zuvor genannten Aspekte, z.B. zur Rolle der KMU in WSO, eingehen. Die Vorgehensweise bei der Auswahl und Durchführung der Fallstudien wird im Folgenden dargestellt (Kap. 4.9).

4.4 Leitfaden-Interviews

Einige grundlegende Informationen zu den hier untersuchten Fallstudien-Projekten wurden aus Projektunterlagen und Veröffentlichungen übernommen bzw. zusammengetragen. Im Rahmen der hier geplanten Fallstudien wurde jedoch das Instrument des halb-strukturierten, halb-offenen Leitfaden-Interviews als überwiegende Erhebungsmethode gewählt. Dieses Instrument entspricht den Zielen und Bedürfnissen der qualitativen Sozial- und Systemforschung (s. Kap. 4.2).

„Bei der teilstrukturierten Form der Befragung handelt es sich um Gespräche, die aufgrund vorbereiteter und vorformulierter Fragen stattfinden, wobei die Abfolge der der Fragen offen ist. Die Möglichkeit besteht, wie beim wenig strukturierten Interview, aus dem Gespräch sich ergebende Themen aufzunehmen und sie, von den Antworten ausgehend, weiter zu verfolgen. In der Regel wird dazu ein Gesprächsleitfaden genutzt“ (Atteslander 2006: 125).

„Der Leitfaden legt in erster Linie den Inhalt, die Anzahl und die Reihenfolge der Fragen fest. Darüber hinaus wird bereits bei der Fragebogenkonstruktion über die sprachliche Formulierung der Fragen und die Verwendungsweise von Antwortkategorien entschieden“ (ebd.). Damit ist die bereits die Leitfadenkonstruktion Teil eines konstruktivistischen Forschungsprozesses, da dieser bereits die persönlichen Denk- und Interpretationsmuster des Interviewers in sich trägt.

Vor- und Nachteile qualitativer Leitfaden-Interviews

Die Nachteile von Interviews bestehen aus Sicht der quantitativen Forschung z.B. in:

- mangelnder Objektivität durch vom Interviewer niedergeschriebene bzw. rezipierte Antworten (z.B. gegenüber nur von Befragten gegebenen Fragebogen-Kreuzchen);
- mangelnder Reproduzierbarkeit durch individuelle, von den zeitlichen Umständen sowie von den Beteiligten beeinflusste Erhebungssituationen sowie
- eingeschränkter Reliabilität durch vom Interviewer oder Bewerter vorgenommene Auswahl an Phänomenen sowie deren subjektiver, d.h. nicht ganz transparenter Bewertung.

Die Vorteile des Interviews bestehen aus Sicht der qualitativen Forschung in (vgl. ebd. 70 f.):

- Problemorientierung: man kann einer Sache „auf den Grund gehen“, ohne sich vom Vorwissen in der möglichen Erkenntnistiefe einschränken zu lassen; man „verfolgt ein kritisches und praktisches Erkenntnisziel und nicht ein rein theorieprüfendes“ (ebd. 72),
- Offenheit: man kann ohne Vorahnung an eine Sache herangehen, doch ist dies in der Regel nur ganz am Anfang eines Forschungsprozesses üblich und hilfreich; man kann jedoch mit (ggf. ersten) Hypothesen arbeiten und diese (ggf. alternativ) prüfen;
- Prozess-Charakter: der Forschungsprozess selbst wird nicht als „triviale Maschine“²⁸¹, sondern als dynamischer, interaktiver Prozess zwischen Objekt und Forscher betrachtet, der sich durch neue Informationen dynamisch und unvorhergesehen verändern kann,
- Reflexivität: die Ergebnisse werden vor dem Hintergrund der Erhebungs- und Bewertungsprozesse sowie diese selbst reflektiert, um die wechselseitige Beeinflussung möglichst transparent zu machen und so dem Vorwurf mangelnder Reliabilität zu begegnen,
- Explikation: die Aussprache und Niederschrift aller relevanten Aspekte des Forschungsprozesses zum besserem Verständnis sowie zur Verbesserung der Reproduzierbarkeit,
- Forschung als Kommunikation: die Ergebnisse des Forschungsprozesses werden als Ergebnisse kommunikativen Handelns betrachtet, das sich zwischen Objekt(en) und Wissenschaftler(n) ereignet, sowie explizit gemacht, um die Reliabilität zu erhöhen.²⁸²

Atteslander (ebd. 73 ff.) beschreibt zum Instrument der „Beobachtung“ auch synonym die Voraussetzungen zur Durchführung von Leitfaden-Interviews, z.B. die Erkundung des Beobachtungsfeldes, die Definition der Beobachtungseinheiten (Objekte), die Auswahl der Beobachteten (Befragten) sowie die Rolle des Beobachters, die Form und Instrumente der Beobachtung. Auch die Bildung von Hypothesen sollte dem eigentlichen Erhebungsverfahren voran gehen.

Interviews: Planen - Durchführen - Auswerten

Flick et al. (2005) geben einen Überblick über die Methoden und Implikationen der qualitativen Forschung. Wolff (2005) schildert anschaulich die Herausforderungen und Zumutungen des Feldzugangs, so z.B. die Problematik der Beziehungen zu Schlüsselinformanten (ebd. 336 f.). Aus seinen Darstellungen werden die ethnographischen Wurzeln der qualitativen Methodik deutlich, die bei der Reflektion des eigenen Forschungshandelns stets erneut relevant werden.

Einen Überblick über verschiedene Interviewformate gibt Hopf (2000). Sie unterstreicht die Bedeutung der kompetenten Gesprächsführung durch die federführenden WissenschaftlerInnen, die in der Regel eine gewisse Feld- und Methodenerfahrungen voraussetzt, z.B. auch ein Bewusstsein für die Möglichkeiten und Gefahren der (un-) bewussten Manipulation der Befragten. Hermanns (2000) sieht das Experten-Interview als die Inszenierung eines Dramas in mehreren Akten, das für die Beteiligten jedoch auch sehr bereichernde Aspekte bieten kann und sollte. Technische Hinweise zur Durchführung und Auswertung finden sich bei Gläser/Laudel (2010).

²⁸¹ Begriff aus der Systemtheorie nach Heinz von Foerster 1988, vgl. Simon 2008: 35 ff..

²⁸² Dies entspricht den Prinzipien der Systemtheorie, des Konstruktivismus sowie der Akteur-Netzwerk-Theorie (ANT); zur ANT vgl. z.B. Ermann 2005:50 ff., Callon et al. 1986, Latour 2010; s. Kap. 2.1.2.3.

Atteslander (2006: 136 ff.) stellt mögliche Fragenformate, Faustregeln zur Fragenformulierung sowie verschiedene Befragungs- und Auswertungsstrategien dar (vgl. Diekmann 2004: 443 ff.). Kowal/O'Connell (2005) beschreiben die Anforderungen und Methoden der Transskription. Auch die Transskription von Erhebungen, von der gewählten Sprache bis der Auswahl zu erfassender sowie ggf. bereits interpretierter Äußerungen, ist ein konstruktivistischer Prozess. Die Autoren plädieren für eine klare, eindeutige Sprache und Zeichenverwendung, für eine Beschränkung auf erfasste Aussagen und für den Verzicht auf eine vorauseilende Interpretation sowie auf die Konzentration auf Passagen und Fragen, die auch ausgewertet werden sollen. Üblicherweise schließen sich Auswertung und Bewertung erst an die erfolgte Transkription an.

Für Schmidt (2005) ist der Auswertungsprozess von Leitfaden-Interviews ein Austausch zwischen dem Material zum Forschungsgegenstand sowie der Theorie zur gewählten Methodik, der bereits bei der Feldsondierung und Materialauswahl beginnt und sich in der Leitfaden- und Fragenkonzeption fortsetzt. Damit sollte bereits die Bildung von Auswertungskategorien verbunden sein, die in die Struktur des Leitfadens sowie die Formulierung der Fragen einfließen. Zur Auswertung plädiert sie für die Entwicklung eines Leitfadens zur Codierung von Antwortkategorien, wie dies bei der Codierung freier Antworten in Fragebogen-Erhebungen üblich ist, sowie für die darauf aufbauende Codierung des auszuwertenden Materials. Dies ermöglicht eine quantifizierbare Materialübersicht sowie darauf aufbauend die vertiefende Fallinterpretation.

4.5 Struktur- und Prozess-Analyse

4.5.1 Prozess-Forschung

Neben der Rolle und dem Nutzen von KMU in nachhaltigen regionalen WSO - dem praxis- und auftraggeberorientierten Fokus dieser Untersuchung - bildet die Beschreibung, Modellierung und Bewertung typischer Prozesse und ihrer Wirkmechanismen in regionalen WSO, im Sinne von Ursache-Wirkungsbeziehungen, den wissenschaftlich-theoretischen Fokus dieser Arbeit.

Der Theorie der Prozess-Forschung kommt daher eine zentrale Bedeutung zu. Dazu kann auf Literatur zu Netzwerken (vgl. z.B. Sydow 1992, Kap. 3.5.7) ebenso zurück gegriffen werden wie auf Literatur zu Innovationen (Kap. 3.3) und organisatorischem Wandel (s.u.). Es stehen vielfältige wissenschaftliche Schulen zur Erklärung von organisationalem Wandel nebeneinander. Für die Forschung stellt dies einen reichhaltigen Fundus möglicher Erklärungsansätze dar. Der Anspruch, Widersprüche zwischen diesen durch einen eigenen Theorieansatz zu versöhnen, wurde hier nicht formuliert; vielmehr wurde deren pragmatische Kombination angestrebt.

Poole und Van de Ven (1995) haben vier grundlegende Erklärungsmuster (4-Motoren-Modell) für Wandel herausgearbeitet (vgl. auch Poole 2004: 6 f. sowie Poole/van de Ven 2004: 376 ff):

- Teleologischer Ansatz (geplanter Wandel): Individuen oder andere Akteure setzen sich Ziele, setzen Strategien um und vergleichen das Ergebnis mit ihren Zielwerten. Das Streben der Akteure nach Zielerreichung führt zum Wandel der Systeme.²⁸³

²⁸³ Handlungstheoretischer Ansatz gemäß des Mottos „Die Zukunft ist machbar“. Nicht zu verwechseln mit „Heroischem Management“ (vgl. Postheroisches Management, z.B. Baecker 2012 in Grote 2012).

- Dialektisches Modell (konflikthafter Wandel): Akteure haben unterschiedliche Ansichten, wie die Zukunft aussehen sollte. Aus diesem Konflikt (zwischen These und Antithese) entsteht durch Wandel des Systems eine neue Lösung (Synthese).²⁸⁴
- Lebenszyklus-Modell (regulierter Wandel): Ein System hat seine Zeit des Aufstiegs, der Konsolidierung und des Niedergangs. Dabei macht es verschiedene Phasen und Stadien durch. Von der Wiege bis zur Bahre muss immer wieder Wandel stattfinden.²⁸⁵
- Evolutionärer Ansatz (kompetitiver Wandel): In einer Gruppe von Akteuren herrscht Mangel und Wettbewerb um Ressourcen sowie Selektionsdruck. Wandel ist das Streben nach Überleben durch Variation, Selektion und Retention (VSR) neuer Lösungen.^{286, 287}

4.5.2 Analyse der Entwicklung von WSO-Systemen

Zur Erläuterung der vier „Motoren-Modelle“ ein Beispiel: Ein (regionales) System, das aus dem Widerspruch zwischen dem Bedarf an Veränderung (These) und dem Beharren des Establishments (Antithese) nach Entwicklung verlangt (Dialektischer Ansatz), gerät in einen Konflikt (Krise). Das System befindet sich nun in einem Prozess der Neuorientierung, die chaotische Züge aufweisen kann. Ein Teil der Krise kann darin bestehen, dass dem System die Mittel fehlen, die nächste Entwicklungsstufe oder Lebenszyklusphase zu erreichen, sich neu auszurichten, sich neu zu konsolidieren sowie die zusätzlichen Errungenschaften fruchtbar werden zu lassen.

Dem System fehlt z.B. eine klare Strategie, es verlangt nach einer starken Führungsperson (Teleologischer Ansatz). Nach Mintzberg et al. (1976) verlangt strategisches Management das Erkennen von Problemen oder Chancen, deren sinnvolle Diagnose, die Entwicklung einer Lösungsstrategie, die Befriedigung der Bedürfnisse von Unterstützern (engl.: Stakeholdern) und die Schaffung der Autorität, dies umsetzen und weiterhin führen zu dürfen. Die Kunst besteht darin, in der Organisation eine hohe Kohärenz (Homogenität) zwischen allen Elementen auf ein Ziel hin zu schaffen und kollektives Handeln auf dieses Ziel hin in Gang zu setzen (ebd.: 378).

Gemäß einem evolutionären Prozess-Modell (vgl. Poole/Van de Ven 2004: 280 ff.) entsteht Variation durch innere oder äußere Einflüsse, sei diese von Akteuren intendiert oder zufällig. Das Ergebnis der Selektion sollte bzw. muss in einer verbesserten Anpassung des Systems an seine internen wie externen Bedingungen resultieren, was jedoch ebenfalls (intern) geplant oder durch externe Selektionsmechanismen erfolgen kann. Durch die sog. Retention (Einbeziehung in das System) werden neue Anpassungen abgesichert und fruchtbar gemacht (Amortisation, Return on Investment) bis Bedarf für neuen Wandel ansteht. Anpassungsschritte erfolgen, nach allgemeinem Konsens der Organisationsökologie, eher sukzessive als revolutionär, was nicht heißt, dass sich nicht auch drastische bis umwälzende Veränderungen ereignen können.

²⁸⁴ Innovationsmodell: Das Neue (Denken) fordert das Alte (System) heraus, wird oft später integriert.

²⁸⁵ Systemtheoretisches Modell: Veränderung des Systems verändert seine Elemente, und umgekehrt, vgl. Lukesch et al. 2010, Kap. 4.5.4

²⁸⁶ Darwinsches Modell: Evolution & Selektion – Überleben und Vorteile des bestangepassten Systems. Zur Neu-Konzeption für eine nachhaltige Ökonomie vgl. von Weizsäcker/Wijkmann 2017: 155 ff.

²⁸⁷ Der angestrebte Wandel durch die „große Transformation zur Nachhaltigkeit“ (Kap. 2.2.2) weist Charakteristika aller vier beschriebenen Typen von Wandel auf, wie wohl jeder epochale Wandel.

Dem dialektischen Ansatz zufolge muss ein System permanent eine Spannung zwischen konfligierenden und aufeinanderfolgenden Deutungen aushalten. Die Vertreter der jeweiligen Perspektiven stehen in einem Wettbewerb. Die Spannungen entladen sich regelmäßig, was - mal weniger, mal mehr - das System als Ganzes beeinflusst. Der Erfolg eines Systems hängt danach davon ab, wie produktiv ein System mit seinen internen und externen Widersprüchen umgeht. Dazu werden sieben Möglichkeiten genannt (ebd. 380):

- Verleugnung – die Spannung, das Problem wird negiert,
- Wechselspiel – mal gewinnt die eine, dann die andere Seite,
- Segmentierung – in verschiedenen Subsystem herrschen verschiedene „Thesen“,
- Balance – beide Pole sollen einbezogen, so die Spannung reduziert werden,
- Reaffirmation – Würdigung beider Pole/Thesen und deren explizite Einbindung,
- Integration – eine produktive Verbindung beider Pole/Thesen gelingt,
- Rekalibrierung – durch „Reframing“ (Neubetrachtung) wird der Widerspruch aufgelöst.

Während die drei erstgenannten Umgangsweisen für ein System kaum produktiv sein können, und die Balance eher Stagnation bedeutet, stellen die drei letztgenannten Ansätze produktive Umgangsweisen mit Konflikten dar, die sowohl in der systemischen Organisations- und Unternehmensberatung, in der Regionalentwicklung sowie – wie noch zu zeigen sein wird – in Projekten des nachhaltigen regionalen Lebensmittelmarketings zum Einsatz kommen (können).

Ein Beispiel für die Rekalibrierung kann z.B. in der (teilweisen) Auflösung des Widerspruchs zwischen Landwirtschaft und Naturschutz bestehen. Zumindest in landwirtschaftlich extensiven und peripheren Regionen konnte dieser Widerspruch, unterstützt durch Vertragsnaturschutz- und Kulturlandschaftsprogramme, zugunsten einer Win-Win-Strategie teilweise aufgelöst werden. Die Auflage dieser Gesetze und Programme fungierte als Reframing (Bandler/Grinder 2010²⁸⁸): der finanzielle wie ideelle Bezugsrahmen der Kontrahenten wurde teilweise neu geregelt, in dem sich die Landwirte auf eine Einkommensquelle „Naturschutz“ einstellen konnten.²⁸⁹

4.5.3 Wandel von Systemen – wird gemacht oder geschieht?

Als grundlegende Unterscheidungen zur Betrachtung von Change-Prozessen nennt Poole (2004: 4 f.) zunächst die Frage, ob Wandel gemacht wird oder Wandel ohnehin ständig erfolgt. Während die erstgenannte Perspektive automatisch zur Frage des Akteurs, des Gestalters des Wandels führt, und damit i.w.S. zu einer Handlungstheorie (Agency-Theorie), geht die zweite Perspektive davon aus, dass Systeme ohnehin in ständigem Wandel sind und Akteure nur eine Rolle in diesem ewigen Fluss spielen, in dem sie zum Träger eines Themas, eines anstehenden Wandels zu einem bestimmten Zeitpunkt werden, und steht damit der Systemtheorie nahe.

²⁸⁸ Reframing ist ein zentraler Begriff und eine Technik des Neurolinguistischen Programmierens (NLP).

²⁸⁹ Dies sollte jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass dem Verlust der Artenvielfalt in den Agrarlandschaften von der Gesamtgesellschaft nach wie vor überwiegend mit Verleugnung, Wechselspiel und Segmentierung begegnet wird (vgl. z.B. Hallmann et al. 2017; Segerer/Rosenkranz 2017).

Die Handlungstheorie geht zunächst von Individuen, bei einem erweiterten Begriff auch von Organisationen oder gesellschaftlichen Systemen aus, die die Gestaltung ihrer Umwelt und ihrer eigenen Person oder Struktur bewusst planen und strategisch umsetzen bzw. versuchen umzusetzen. Je mehr man auch gesellschaftliche (Sub-) Systeme als Akteure begreift, desto mehr verschwimmen die Grenzen zwischen handlungs- und systemtheoretischen Ansätzen.

Mit der Handlungstheorie rückt das handelnde Individuum ins Zentrum des Geschehens: „These ‘great individuals’ - executives, entrepreneurs, organizational statespersons, transformational leaders, strategic decision makers, planners, designers, change agents - represent a potent expression of the human will as maker of the organization“ (ebd. 17). In der Gleichgewichtspunkt-Theorie etwa sind es diese Macher, die eine Organisation zum Punkt der optimalen Performance und Überlebensfähigkeit bringen und halten: „In punctuated equilibrium theory the executive transforms the organization so that it can respond to a crisis or environmental jolt, shepherding the organization through the revolutionary period that sets the stage for the succeeding evolutionary period“ (ebd.). Für Baecker (2012) ist eine „heroische Führung“ jedoch von gestern, besser sollten Manager die „Diener“ ihrer Teams (hier: ihrer Region) sein.

Das Handlungszentrum ist jedoch nicht unbedingt eine individuelle Person oder Personen. Die Einbindung bzw. Tätigkeit von „Machern“ in Organisationen macht diese zum Management der Organisation, welches wiederum organisations- bzw. systemtypischen internen und externen Einflüssen und Gesetzmäßigkeiten ausgesetzt ist, z.B. solchen der internen kollektiven Willensbildung (ebd.). Mit dem Management betrachtet man ein innerorganisationales Sub-System.

Dies gilt sowohl auf der Ebene der Unternehmung, mit einem Netzwerk anderer Unternehmen als Umwelt, als auch der einer (regionalen) Wertschöpfungsorganisation, mit Unternehmen als inneren System-Elementen. Die verschiedenen theoretischen Schulen zur Beschreibung der Prozesse zwischen diesen Ebenen (Person – Management – Unternehmung – Netzwerk – Umwelt) finden sich bereits ausführlich bei Sydow (1992)(vgl. Kap. 3.5.7).

4.5.4 Lebenszyklus-Phasen von Systemen

Wer Systeme aufbauen, steuern oder beraten will, sollte sich über deren Lebenszyklen bewusst sein: Organisation (Gründung oder Reorganisation und Aufbau; α), Produktivität (Nutzung; Wachstum; r), Erhaltung (Schutz und Absicherung, k) sowie Veränderung (Krise, Wandel oder Niedergang; Ω). Abbildung 8 zeigt diese vier Phasen und den darauf aufbauenden Adaptionszyklus, den jedes System immer wieder durchlaufen muss, wenn es nach Veränderungen und Krisen überleben will (www.resalliance.org in: Lukesch et al. 2010: 18; Begriffe hier verändert).

Die Autoren zeigen auf, wie sich solche Lebenszyklus-Schleifen auf verschiedenen Ebenen immer wieder wechselseitig bedingen – in dem z.B. Krisen in Subsystemen innovativ (produktiv zer-/störend), die Beständigkeit von Meta-Systemen stabilisierend wirken (kann, ggf. beharrlich bis zum Untergang) - und damit Systeme von ihrem Umfeld beeinflusst werden (ebd.: 33 ff.).²⁹⁰

²⁹⁰ Ein ähnliches basales 4-Phasen-Modell von Business-Ökosystemen zeigte Moore (1993: 77), wobei dieser weniger in zufälligen, einem System widerfahrenden Krisen- und Reorganisationsphasen denkt, sondern eher in gezielter Selbsterneuerung von (Business Öko-) Systemen, inkl. Wettbewerbsstrategien.

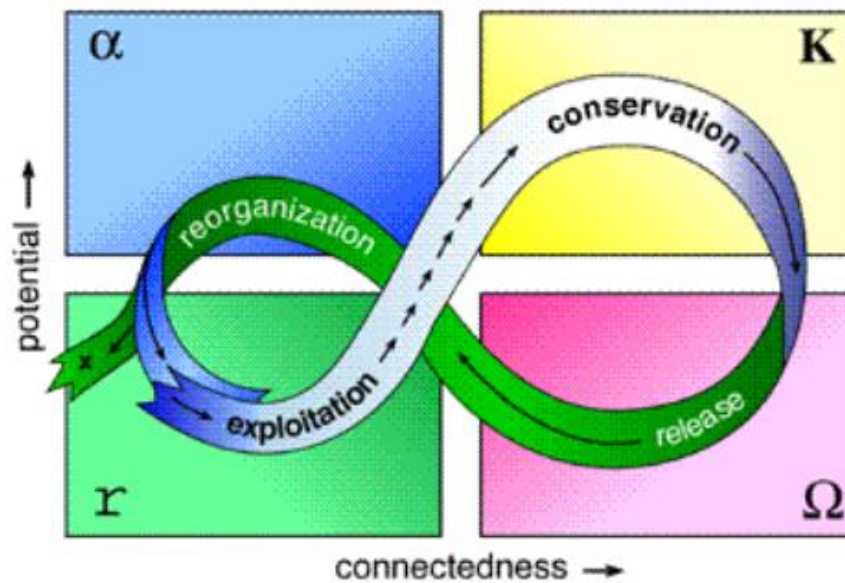


Abbildung 8: Vier Lebenszyklus-Phasen von Systemen (nach Lukesch et al. 2010: 18)

Daraus folgern Lukesch et al. (ebd. 36) vier typische Phasen regionaler Systeme sowie die darin stattfindenden Verhaltensweisen von Politik und Wissenschaft, der stets die Aufgabe der Legitimation zukommt, im Wechselspiel (Tabelle 4, in Anlehnung an Gunderson et al. 2002).

Tabelle 4: Lebenszyklen regionaler Systeme und deren Wirkung auf die Governance

Aspekte	Phase im Adaptionzyklus			
	R → K	K → Ω	Ω → α	α → neues System
Governance-Akteur	Förderbürokratie (Verwaltung, Verbände, Intermediäre)	Regionale Initiativen, AktivistInnen	Reformer, Intellektuelle	Visionäre Führerfiguren; Entscheidungsstrukturen auf er(neuer)ter Legitimitätsbasis
Politikmodus	Implementierung	Protest, Auflösung	Formulierung neuer Optionen	Grundsatzentscheidungen (in Bürgerversammlungen, neu konstituierten Organen)
Verhältnis zwischen Politik und Wissenschaft	Wissenschaft bekräftigt Politik	Wissenschaft widerspricht Politik	Wissenschaft wägt ab und integriert	Wissenschaft als Helfer zur Herstellung neuer Legitimation
Wissenschaftsmodus	Monitoring	Zurückweisung leitender Paradigmen	Auswahl passender Optionen	Zeugnis „Wissender“
Strategie	Mehr vom selben	Krise bewusst machen oder provozieren	Schluss mit dem Gestern	Das Morgen erfinden
Reaktion auf Wandel	Verdrängen	Forcieren	Neue Handlungsmöglichkeiten schaffen	Versöhnen und zusammenführen
Leitvorstellung	Stabilität	Abbau von Dominanzstrukturen	Aufbau alternativer Ordnungsstrukturen	Entstehung (Schaffung) neuer Mythen (Paradigmen)

Regionale Systeme sind – dies sei hier der Ausgangspunkt – in einer Erhaltungsphase (Homöostase, Kap. 2.2.5). In einer Phase der Krise, des Niedergangs oder der Insuffizienz bestehender Systeme (z.B. Regionalkonzepte, Marketingstrategien) treten Akteure (z.B. die Aktivisten der Regionalinitiativen - als in dieser Phase entscheidender Governance-Akteur explizit genannt - auf den Plan und starten (Graswurzel-) Projekte. Ist das alte System noch ausreichend innovativ oder bereits aufgrund der fortschreitenden Krise wieder offen, kann nun auch eine Unterstützung durch das Establishment erfolgen, ggf. auch nur zum Schein, um das neue System unauffällig frühzeitig zu inkorporieren. Generell sind Bürger- und Regionalinitiativen notwendige Change-Maker für eine (kommunal-) politische, ggf. auch eine marktwirtschaftliche Erneuerung.

Sind regionale AktivistInnen und Initiativen erfolgreich, so können sie die Zeiten des Wandels (k zu Ω zu α) nutzen, um ihr System (WSO) erfolgreich zu machen und zu konsolidieren (r zu k). Im Falle des Erfolges und der Entwicklung starker Systeme, bilden diese morgen einen Teil des System-Establishments, der neue, andere und gegenläufige Impulse zu unterdrücken sucht und so möglicherweise selbst Teil eines Problems (Dritter, neuer System-Elemente) wird (usw.), z.B. wenn führende Akteure der Ökolandbau-Organisationen Regional-Initiativen behindern (wollen).

Systemisch betrachtet: Auf dieser Basis ist die Einordnung einer WSO in ihre Lebenszyklus-Phase sowie die Erklärung des Verhaltens ihrer Akteure (der Elemente des Systems) möglich.

4.5.5 Varianzforschung und Prozessforschung

Poole (2004: 3 ff.) stellt der Prozess-Forschung die Ansätze der von ihm so genannten Varianz-Forschung gegenüber. Danach geht die Varianzforschung davon aus, dass die wichtigsten Faktoren in einem System und seiner Umwelt, und wie diese grundsätzlich aufeinander wirken, bereits bekannt sind. Wandel ist daher eine Funktion des Zusammenwirkens dieser Faktoren, mit einer gewissen Varianz der Art und Stärke der Wechselwirkungen. Als Forschungsmethoden für die Varianzanalyse nennt er vor allem Experimente, Befragungen sowie linear statistische Analysen und lineare Strukturgleichungsmodelle.

Das wichtigste Ziel varianztheoretischer Ansätze ist die Erforschung von generalisierbaren Zusammenhängen. Sie eignen sich vor allem zum Testen von Hypothesen über bestimmte Mechanismen, insbesondere wenn Prozesse in Systemen so schnell ablaufen, dass man ihre Interaktionen nicht direkt mit verfolgen kann. Dabei wird zugrunde gelegt, dass man die zu untersuchenden Systeme soweit kennt, dass sie sich für die Forschung „gut verhalten“, d.h. keine unerwarteten Überraschungen bieten. Dies impliziert auch, dass Prozesse in kalkulierbaren Zeitdimensionen verlaufen. Die Betrachtung und Rezeption der Dimension Zeit stellt Poole als stets kritischen Faktor der Forschung zu Wandel und Innovation dar (ebd. 21 ff.).

Da Varianz-Methoden von bekannten Wirkfaktoren, Prozessqualitäten und möglichen Übergangerscheinungen ausgehen, limitieren sie zwangsläufig das Fenster der Betrachtungsweisen möglicher Ergebnisse. Sie gehen deduktiv vor, d.h. abgeleitet von Vorüberlegungen aus und können daher nur beschränkt neue, nicht zum Untersuchungskonstrukt und den Hypothesen passende Fakten erfassen und bewerten. Da mit Varianz-Methoden auch nicht beobachtet und erklärt werden könne, wie der Wandel im Detail zustande kommt, wie er sich emergent ent-

faltet, liege diesen in der Regel eine „process story“, d.h. eine durch Prozessforschung entwickelte System-Lebensgeschichte zugrunde, so Poole (ebd.: 10 ff.).

Die Prozessforschung stellt Poole demgegenüber als die Betrachtung von Aktivitäten, Wahlmöglichkeiten und Anlässen innerhalb eines Systems dar, deren grundsätzliche Unberechenbarkeit bzw. omnipotente Möglichkeit (Kontingenz) zu letztlich nicht voraussagbaren Ergebnissen (Emergenz) führt. Prozess-Forschung ist daher viel offener in der Beobachtung von Mechanismen, sie geht zunächst von unterschiedlichen Faktoren, Wirkmechanismen, Veränderungsanlässen (turning points) und Verläufen in Systemen aus und sucht nach Mustern. Damit steht die Prozessforschung dem systemischen Kontingenzansatz nahe (vgl. z.B. Simon 2007, 2008).

Die Methoden der Prozessforschung bestehen vor allem in iterativer oder zeitweise kontinuierlicher Beobachtung der untersuchten Systeme, in multiplen Fallstudien, in der Rekonstruktion von Dokumenten und rekonstruierenden Befragungen, wobei narrative und ethnographische Methoden (Akteure erzählen ihre Geschichte) zum Einsatz kommen. Typische Methoden der Prozessforschung sind die teilnehmende Beobachtung oder auch direkt die Aktionsforschung, wie sie für die Managementforschung vor allem von Ed Schein (vgl. Schein 1998, 2000) entwickelt wurde und damit zu einer der Wurzeln der Theorie des „Organisationalen Lernens“ wurde (vgl. z.B. Königswieser/Exner 2006, Senge 2006, Nagel/Wimmer 2008, Scharmer 2009).

Das der Prozessforschung zugrunde liegende wissenschaftliche Konzept ist das eines „theoretischen Narrativs“, welches formale (strukturell-logische) und finale (schließende) Kausalitäten enthält (d.h. konstruiert, entwickelt hat), mit dessen Werkzeugkasten an Strukturbausteinen (Akteure, Elemente, Sub-Systeme etc.) und Mechanismen (Kommunikation, Interaktionen, Stoffwechsel) sich Prozesse beschreiben lassen.²⁹¹ Die Prozessforschung führt - unter Beachtung der konstruktivistischen Einschränkungen von Befragten und Wissenschaftlern: man erzählt und deutet nur, was man selbst zu wissen glaubt und re-konstruiert (sich) dadurch permanent selbst (vgl. Simon 2008) - zur Beschreibung von Mustern, Mechanismen und Faktoren, d.h. zu Hypothesen zu generellen Verhaltensweisen von System, wie sie dann der prüfenden und schließenden statistischen Varianzforschung als Ausgangsbasis dienen können.

Nota: Diese Arbeit folgt dem Ansatz der Prozessforschung und beruht bereits auf jahrelanger Prozessforschung des Autors zu den hier relevanten Themen. Die hier zugrunde liegenden Hypothesen über die Untersuchungsobjekte, ihre Erfolgsfaktoren und Wirkmechanismen wurden teilweise in mehrjährigen Vorarbeiten sukzessive entwickelt, publiziert und diskutiert. Weitere, neue Faktoren, z.B. zu Netzwerken und Wertschöpfungsketten, wurden für diese Arbeit in den zugrunde liegenden Kanon an Konstrukten und Hypothesen aufgenommen und sollen in einer Art additiver Prozessforschung analysiert, bewertet und geprüft werden.

²⁹¹ Vgl. Poole/Van de Ven 2004: 235 f. mit Verweis aus Mohr 1982 sowie Abbott 1990, 1992.

4.5.6 Systemische Analyse regionaler Systeme

Im Folgenden wird auf die bisherige Bedeutung und Praxis des systemischen Denkens in der Evaluation, speziell in der Regionalentwicklung und der Wirtschaftsförderung eingegangen.

4.5.6.1 Kritik an nicht-systemischer Evaluation

Die Regionalentwicklung als Handlungs- und Berufsfeld mit einer eigenständigen Beratungsmethodik und Theorie war in ihren Ursprüngen in Österreich schon seit den 1980er Jahren eng mit der theoretischen Fundierung sowie praktischen Anwendung systemischer Methoden und Theorien verbunden (vgl. z.B. Baumfeld et al. 2009). Diese systemische Reflexivität erklärt auch die noch immer wahrnehmbare Vordenker-Rolle Österreichs in der (EU-) Regionalentwicklung.

So plädiert z.B. Hummelbrunner (2001, 2002) für eine Anwendung systemischer Prinzipien in der Evaluation der Regionalentwicklung. Als Begründung brachte er folgende Argumente:

- Linearität der Interventionslogik der (EU-) Regionalpolitik,
- Top-Down-Orientierung der Konzeption, Planung, Umsetzung und Evaluation,
- mechanistische, lineare Sicht; Vereinfachung der Zusammenhänge,
- isoliertes, sektorales Denken statt integrierter Politik und Evaluation,
- Förderung kurzfristiger, leicht messbarer Ergebnisse,
- „Ersatz“ von Zielen durch Indikatoren; Kritik an mangelnder „Qualität“ von Indikatoren,
- „Tunnelblick“ auf einzelne Vorhaben statt auf regionale Gesamtentwicklung,
- Fokus auf Vergangenheit, Probleme, Defizite und Schuldige,
- geringe Lernwirkung und spätere Anwendung zur Verbesserung.

Demgegenüber plädierte er für eine Evaluation unter systemischen Kriterien:

- Ganzheitliche Betrachtung: Systemische Begriffe und Perspektiven auf Gegenstand,
- Denken in Regelkreisläufen mit zirkulärer Kausalität („Alles hängt mit allem zusammen“),
- Konstruktivistisches Denken: Alle „Landkarten“ sind das Ergebnis von Kommunikation,
- Erfassung relevanter Strukturen und Zusammenhänge (Ord nende Elemente etc.),
- Denken in Gleichzeitigkeiten und Widersprüchen; konstruktive Arbeit mit Unterschieden,
- Kollektive Lern- u. Reflektionsprozesse, Veränderungslernen, Anwendungsorientierung.

Aus Praxiserfahrungen des Autors in der Evaluation der Agrar- und Regionalpolitik in deutschen Bundesländern (vgl. z.B. MWVLW 2011) kann gesagt werden, dass Hummelbrunners Kritik nach wie vor gültig ist. Zum Beispiel müsste die Kritik an der Umsetzung des LEADER-Programms eine Kritik an den Evaluationsprozessen implizieren, die jedoch selten zu hören bzw. dem Autor unbekannt ist (ebd.). Die hier vorliegende Evaluation soll Hummelbrunners Forderungen in einigen Punkten entsprechen. Systemisches Denken und systemische Begriffe kommen hier zur Anwendung (vgl. Glossar Kap. 10.1; zur Anwendung zur Analyse vgl. Kap. 5.4.3).

4.5.6.2 Kriterien der Analyse regionaler Systeme

Interorganisationssysteme

Bratl/Trippl (2001) beschreiben zentrale und notwendige Kennzeichen der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen, speziell auch von ländlichen Räumen im globalen wie regionalen Wettbewerb. Als treibende Kräfte des Wandels beschreiben sie die Globalisierung und auch die Regionalisierung sowie Innovationen, neue Technologien und „Wissen“ (ebd.: 11 ff.; vgl. Kap. 2.2).

Als entscheidendes Kriterium der regionalen Wettbewerbsfähigkeit sehen sie Innovationen von Unternehmen bzw. die Innovationsfähigkeit von Regionen. Als wichtigste Eigenschaft zur Förderung der Innovationskraft betrachten sie die Ausbildung kooperativer Innovationssysteme. Dies sind freiwillige Zusammenschlüsse von Unternehmen und anderen Akteuren in Verbundorganisationen unterschiedlicher Ausprägung und Verbindlichkeit, sogenannte Interorganisationssysteme (IOS). Als solche unterscheiden die Autoren Wertschöpfungsketten, Cluster, Innovationssysteme, Netzwerke, Verhandlungssysteme, intermediäre Organisationen, strategische Allianzen (Kooperationen) und Wirtschaftsregionen (ebd.: 102 ff.) (ergänzt sei: regionale WSO).

Die Autoren ordnen IOS auf der Ebene zwischen „der Gesellschaft“ und ihren gesellschaftlichen Funktionssystemen, d.h. Staat, Unternehmen und Verbänden ein. Folgt man dieser Unterscheidung, können regionale Wertschöpfungsorganisationen sowohl als IOS-Netzwerke sowie, bei Gründung als wirtschaftliche Körperschaft, auch als Organisationen i.e.S. betrachtet werden.

Ebenen und Kriterien der Betrachtung

Bratl/Trippl (2001: 98 ff, 119 ff) unterscheiden in ihrer Erprobung systemischer Theorien zur Evaluation von Innovations- bzw. diesbezüglichen Interorganisationssystemen vier Ebenen: auf der Metaebene bestimmt das herrschende Paradigma (Glossar, Anhang 10.1) den wirtschafts- wie gesellschafts- u. steuerungstheoretischen Zugang zu Innovationssystemen und IOS ebenso wie den erkenntnistheoretischen und methodischen Zugang zu deren Analyse und Bewertung.

Auf der Makroebene setzen Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Verwaltung und andere gesellschaftliche Metasysteme die Rahmenbedingungen für die Entwicklung und Evaluation der IOS. Die IOS selbst befinden sich danach auf der Mesoebene, der regionalen Handlungsebene. Auf der Mikroebene finden sich danach die Unternehmen u.a. Organisationen, die die eigentlichen Produktions- und Dienstleistungen erbringen sowie aus denen sich die IOS zusammensetzen. Die Makroebene hat entscheidende Bedeutung für die Entwicklung und Veränderung ganzer gesellschaftlicher Funktionssysteme, z.B. der Agrar-, Regional- und Wirtschaftspolitik, als Rahmenbedingungen von IOS (Bratl et al. 2002: 40 f.). Die Mikroebene, „die Ebene der Unternehmen und der kleinsten organisatorischen Einheiten des Wissenschafts-, Politik-, Verwaltungs-, Qualifizierungs- und Finanzierungssystems“ (KMU, Banken, Hoch-/Schulen etc.) stellt die Basis von IOS (hier: regionalen Wertschöpfungsorganisationen, WSO) dar (Bratl/Trippl 2001: 100).

Die Autoren unterscheiden die vier Ebenen danach, welche Bedeutung sie für die Ausprägung von fünf Haupteinflussfaktoren (dort: „Kontextkonstellationen“) haben. Als solche unterscheiden sie den Nachfragemarkt, den Wettbewerb, Forschung und Entwicklung, Faktorbedingungen und Support sowie Politik und Verwaltung. In einem erweiterten Modell stellen Bratl et al. (2002: 123) Technologie(n), Qualifizierung und Finanzierung zusätzlich als Faktoren dar. Politik und

Verwaltung sowie Verbänden und Unternehmen fällt danach die Aufgabe zu, die notwendigen Bedingungen (z.B. Technologien) zu schaffen und den Support (Finanzierung, Qualifizierung) zu leisten, um es durch Innovation am sich ständig wandelnden Nachfragemarkt mit dem Wettbewerb und seinen Strategien aufnehmen zu können. IOS bilden sich danach, wie bekannt, damit sich ihre Akteure im „Wettbewerb der Innovationssysteme“ behaupten können.²⁹²

Systembildung – Vom Proto-System zum System

Die Bildung von Systemen kann aus der Möglichkeit, aber auch aus der Notwendigkeit resultieren, auf Impulse von außen (Irritation, Bedrohung, z.B. durch höhere Komplexität) zu reagieren. „Die wirksamste Strategie für einen produktiven Umgang mit Komplexität ist die Entwicklung von Eigenkomplexität“ (Bratl/Trippl 2001: 57). „Bei Systembildung geht es um den Weg von einfach abgegrenzten Interaktionssystemen über selbsterhaltende Systeme zu handlungsfähigen und schließlich zu selbststeuernden Systemen“ (ebd., in Anlehnung an Willke 1991).

Bei der Bildung von Systemen handelt es sich also meist nicht um einen reinen Schaffensakt, quasi aus dem Nichts. Es handelt sich um eine evolutionäre Entwicklung, die eine Vielzahl von Vor- und Randbedingungen hat bzw. erfüllen muss und die auf Vorprozessen und Vorerfahrungen der Systembeteiligten aufbaut. So ist von erfolgreichen Naturschutzprojekten bekannt, dass sie z.T. auf langjährigen Vorkontakten der Beteiligten aufbauen, in den sich das notwendige Vertrauen als „social capital“ langsam entwickeln konnte (Brendle 1999: 30 f., Kap. 3.5.5.4).

„Idealtypisch betrachtet kann die Entwicklung dabei bei relativ zufällig gestalteten Interaktionszusammenhängen in regionalen Kontexten beginnen und theoretisch bis zu generativen Systemen mit hohen Reflektions-, Selbststeuerungs- und Innovationsleistungen führen, zu einem Systemniveau also, auf dem (...) (IOS) aus sich heraus strukturelle Innovationen und Selbstveränderungen vollziehen und auch neue Systeme hervorbringen können“ (ebd.: 58).

Bratl/Trippl (ebd.: 59) unterscheiden elf Kriterien, die IOS zunächst als Proto-Systeme, ggf. später dann auch als vollwertige Systeme kennzeichnen (Tabelle 5). Tabelle 6 zeigt, wie sich die genannten „Systemkomponenten“ zu „Dimensionen systemischer Analyse“ zusammenfassen lassen (ebd. 72; zur Evaluation von IOS in Österreich damit vgl. Bratl et al. 2002).

Generativität

Als Indikator der höchsten Entwicklungsstufe eines Systems nennen Bratl/Trippl (2001: 93 f.) „Generativität“: die Fähigkeit, sich durch Veränderung, Neuerungen und Ableger selbst zu erhalten sowie auch fruchtbar für das umgebende „Öko-System“ (Kap.) bzw. Meta-System zu werden. Ähnlich Eltern, die Kinder aufziehen und später in ihr eigenes Leben entlassen.

Erfolgsfaktor: Das Merkmal der *Generativität* zeigt die Leistungsfähigkeit voll ausgereifter Systeme. Damit wird auch die Vitalität und Resilienz des umgebenden Meta-Systems gestärkt.

²⁹² In ihrem Grundmodell nennen Bratl/Trippl (2002) drei der vier Achsen der Balanced Scorecard dar, wie sie Baumfeld (2006) für regionale Projekte vorgestellt hat, nämlich Markt (inkl. Wettbewerber), Entwicklung (mit Forschung, damit auch Lernen und Beobachtung) sowie Ressourcen (Faktorbedingungen, Support). Als vierte Achse nennen sie, auch in ihrem erweiterten Modell, jedoch nicht die internen Leistungsprozesse von IOS, sondern Politik und Verwaltung (Staat) sowie Technologien und Qualifikationen. Die internen Prozesse zur Erstellung der eigentlichen IOS-Leistung scheinen jedoch für die Steuerung einer IOS bzw. WSO auf ihren Erfolg hin unverzichtbar (BSC Regio: ebd.; BSC für WSO s. Kap. 7.4.3).

		Komponenten der Systembildung	Leistungen der Systembildung
Quasi-Systeme	1	Systemkommunikation	Leistung: generiert das System
	2	Sinn	Leistung: verweist auf Mögliches
	3	Grenzen	Leistung: definieren Mitgliedschaften und regeln Umweltkontakte
	4	Strukturen	Leistung: ordnen Systeminteraktionen und stabilisieren Erwartungen
	5	Ressourcen	Leistung: lösen Knappheiten
	6	Prozesse	Leistung: definieren zeitliche Abfolge der Systeminteraktion
	7	Koordination und Steuerung	Leistung: Koordination von Zielen, Strukturen, Prozessen, Ressourcen
Systeme	8	Reflexion	Leistung: Selbstthematization und Integration
	9	Identität	Leistung: sichert Subjektivität
	10	Strategie	Leistung: Wahl passender Ziele und effektive Wege des Wandels
	11	Generativität	Leistung: Systemdifferenzierung und neue Systeme

Tabelle 5: Komponenten und Leistungen der Systembildung (Bratl/Trippl 2001: 59)

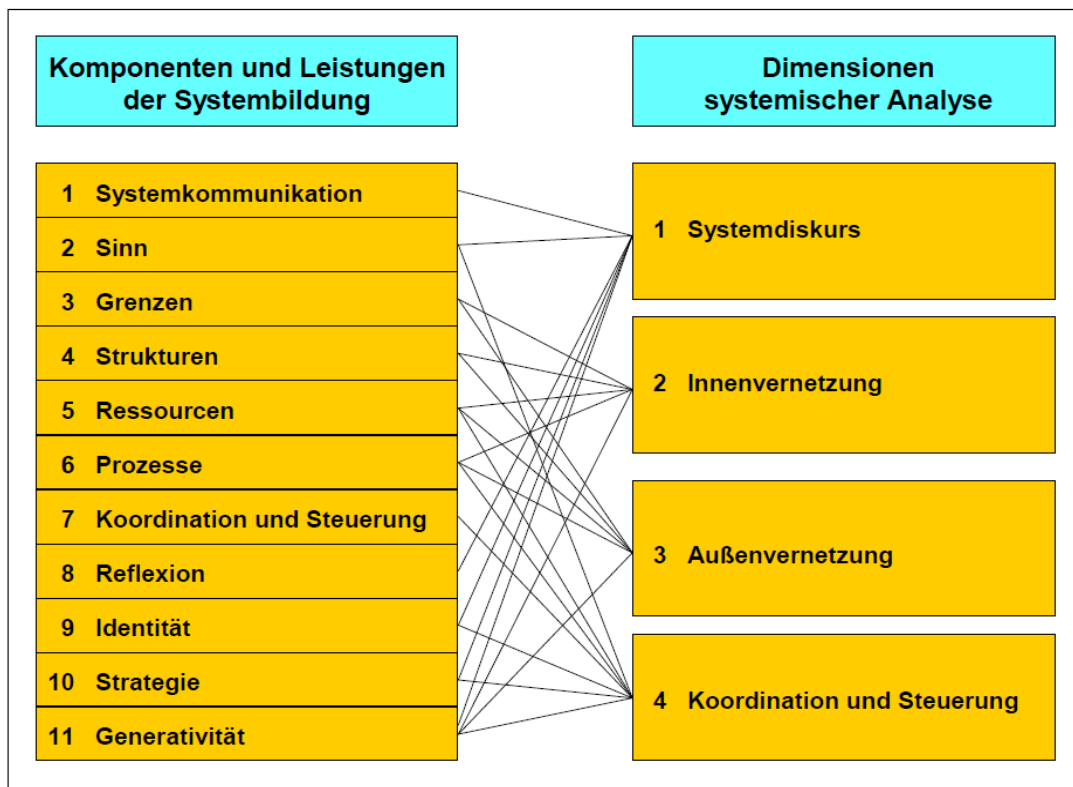


Tabelle 6: Dimensionen systemischer Analyse (Bratl/Trippl 2001: 72)

Visualisierung von Konstrukten und Ergebnissen

Zur systemischen Arbeitsweise gehören in verstärktem Maße visuelle Elemente, um über die rechte Gehirnhälfte neue Möglichkeitsräume im individuellen wie kollektiven Denken zu eröffnen (vgl. z.B. „Faustregeln systemischer Interventionen“, Königswieser/Exner 2006: 42). Darüber hinaus ist es auch für die wissenschaftliche wie mediale Darstellbarkeit von Vorteil, komplexe Sachverhalte und Ergebnisse in visueller Form anschaulich darzustellen. Abbildung 9 zeigt als Beispiel das Grundschemata von Bratl/Trippl (2001: 97) zur Visualisierung von IOS. Abbildung 10 zeigt eine Einzeichnung der untersuchten IOS in dieses Modell (ebd.: 103). In der hier vorliegenden Arbeit sollte ein ähnliches Modell für nachhaltige regionale WSO entwickelt werden.

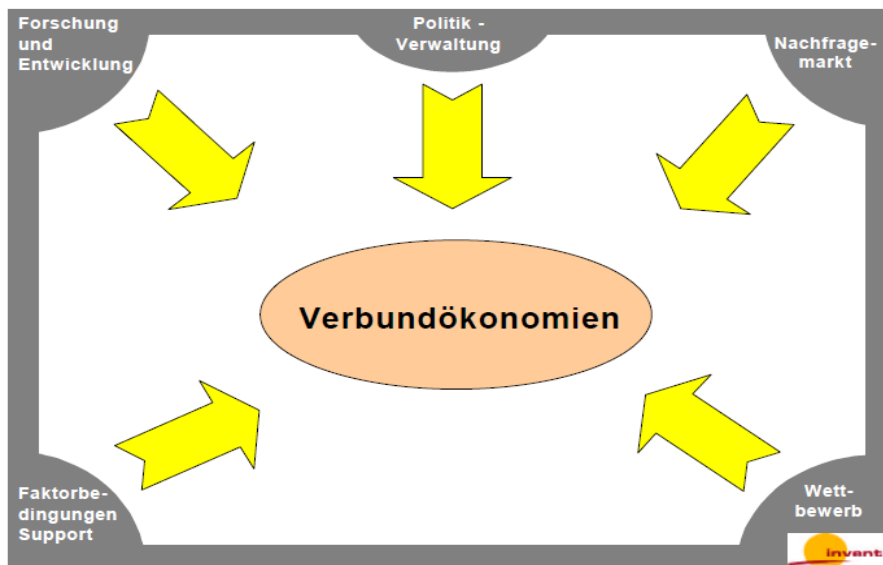


Abbildung 9: Kontextkonstellationen von Interorganisationssystemen (Bratl/Trippl 2001)

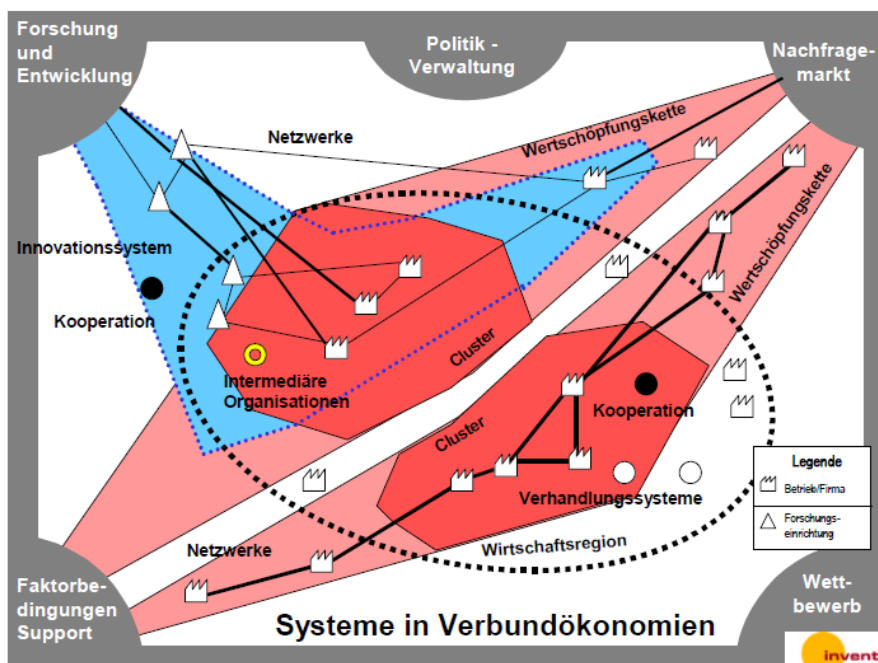


Abbildung 10: Interorganisationssysteme als Verbundökonomien (Bratl/Trippl 2001: 103)

4.6 Erfolgsfaktoren

„Alle glücklichen Familien gleichen einander.
Jede unglückliche Familie ist auf ihre eigene Weise unglücklich“
Anna Karenina - Leo Tolstoi, 1877²⁹³

4.6.1 Zur Definition von Erfolg

„In der Betriebswirtschaft wird Erfolg als das positive Ergebnis der wirtschaftlichen Tätigkeit der Unternehmung bezeichnet (Brockhaus 1996: 655). (...) Nach Hauschildt (1991: 467) wird diese Definition (...) der Unternehmensrealität nicht gerecht (...), die auch nicht-finanzielle Ergebnisse berücksichtigt“ (Hensche/Schleyer 2005: 3). „In der Psychologie hängt das Erfolgserlebnis von der Übereinstimmung der selbst gesetzten Erwartungen und der entsprechenden Leistung ab“ (ebd.). Ein Erfolg und seine Bewertung sind damit stets Konstrukte im Auge des Betrachters.²⁹⁴

Systemisch betrachtet: ...ist Erfolg die (volle) Zweck- und Sinnerfüllung eines Systems.²⁹⁵

Für den Gegenstand dieser Arbeit gilt daher folgende Definition von Erfolg:

„Nachhaltige regionale Wertschöpfungsorganisationen sind erfolgreich, wenn sie die zentralen Kennzeichen nachhaltiger regionaler WSO voll erfüllen. Diese sind, verkürzt dargestellt: Regionalität, Nachhaltigkeit, Organisation und Wertschöpfung“ (vgl. WSO-Kennzeichen in Kap. 4.8.1).

Dies ist kein Ringschluss, sondern die einfache Logik einer Erfolgskontrolle: Sind der Sinn, die Zwecke und Ziele einer Organisation (eines Systems) in den Augen der Beteiligten voll erfüllt? Kann diese Frage in allen Aspekten positiv beantwortet werden, so kann der Erfolg konstatiert werden. Werden Defizite deutlich, begrenzen oder verhindern diese den Erfolg des Systems.

Die Feststellung des Erfolgs der hier untersuchten nachhaltigen regionalen Wertschöpfungsorganisationen erfolgt durch die Untersuchung der diesen zugrunde liegenden Erfolgsfaktoren.

4.6.2 Wissenschaftlicher Ansatz

„Erfolgsfaktoren nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen sind Voraussetzungen, Eigenschaften oder Aktivitäten, die für deren Erfolg unverzichtbar sind.“²⁹⁶ Dies umfasst äußere und innere Voraussetzungen, regionale, personale wie sonstige sachliche Eigenschaften (der Region, der Akteure, des Gegenstands der Wertschöpfung) sowie Aktivitäten der beteiligten Akteure oder Organisation selbst, mit ihren Reaktionen und Resultaten im Innen und Außen.

Der Erfolgsfaktoren-Ansatz geht davon aus, dass sich wesentliche Faktoren, die in regionalen WSO für deren Erfolg erfüllt sein müssen, beschreiben und sich Regionalinitiativen (regionale Projekte) mit diesen bewerten lassen. Dem wiederum liegt der Ansatz zugrunde, die system-

²⁹³ Vgl. Brendle 1999: 11

²⁹⁴ Vgl. Definition von Erfolgsfaktoren als Komponenten der Modellierung logischer Modelle, Kap. 4.7.5

²⁹⁵ Vgl. Begriffe der Systemtheorie nach Luhmann, vgl. Quellen in Kap. 4.8.2 (Fußnote) & Anhang 10.1.

²⁹⁶ In Anlehnung an Definition „Erfolgsfaktoren regionaler Vermarktungsprojekte“ (Kullmann 2003a: 11)

bildenden Elemente sowie die zwischen diesen wirkenden Prozesse auf eine überschaubare Anzahl relevanter Schlüsselfaktoren und -Prozesse, auf eine Art Quintessenz, zu reduzieren.²⁹⁷

Wirtschaftswissenschaft sucht Erfolgsfaktoren

Jeder Form von Forschung, insbesondere der Wirtschafts-, Organisations-, Netzwerk- und System-Forschung, liegt die Annahme zugrunde, dass sich Gesetzmäßigkeiten, Mechanismen und zentral wirkende Größen, „Tipping Points“ und „Best-Practice-Prinzipien“ identifizieren lassen, um mit diesen a) ein System optimal erklären, b) im Vergleich bewerten und c) zur optimalen Performance (Zweckerfüllung) steuern zu können. Die Aufgabe der System- und Managementforschung besteht in einer sachgerechten Reduktion von Komplexität, die sowohl wissenschaftlichen Kriterien („rigor“) sowie der praktischen Verwendbarkeit („relevance“) Rechnung trägt.

Daraus ergibt sich hier die Suche nach dem „mental Modell“ des Systems einer regionalen Organisation, das zum Verständnis von deren Prozessen, zur Beurteilung von deren Performancequalität sowie zu gezielten Eingriffen, d.h. zu deren Steuerung, herangezogen werden kann. Ausgangspunkt dazu ist die „Meso-Ebene“ der Praxis regionaler Wertschöpfungsorganisationen. Auf dieser Ebene erscheinen „Erfolgsfaktoren“ als geeignete Konstrukte (Artefakte), um die zu beobachtenden Phänomene im „System WSO“ zu verstehen und zu beschreiben.

Die Suche nach „Erfolgsfaktoren“ hat in der betriebswirtschaftlichen Literatur - sowie in anderen Wissenschaften unter anderen Begriffen - eine lange Tradition (z.B. Bornemeyer 2002; Hensche/Schleyer 2005: 5 f.). Dies setzt sich ständig fort, z.B. für neue Unternehmensformen und neue digitale Märkte (z.B. Osmundsen et al. 2019), für Innovationsnetzwerke (z.B. Klostner et al. 2015), für Nachhaltigkeitsstrategien (z.B. van den Heiligenberg et al. 2017) sowie neue Marketingformen (z.B. Nufer/Kurzke 2019) und Marketing-Controlling (Haenecke/Forsmann 2006).

Nicolai/Kieser (2002) konstatieren die „Erfolgslosigkeit“ der Erfolgsfaktoren-Forschung. Sie argumentieren dazu mit wissenschaftlichen Restriktionen, argumentieren jedoch aus einer Haltung heraus, die nicht nur die qualitative Forschung, sondern auch statistische Ergebnisse generell in Frage stellt. Dies erscheint müßig, da so der angewandten Managementforschung generell ihr Wert aberkannt wird, auch wenn deren Ergebnisse für die Praxis durchaus anerkannt hilfreiche Erkenntnisse liefert (vgl. Haenecke 2002, Homburg/Krohmer 2004, Fritz 2004).

Anforderungen an die quantitative Erfolgsfaktorenforschung formulieren u.a. Haenecke 2002, Schmalen et al. 2006 und Schwerdtner 2008: 88 ff. Die qualitative Erfolgsfaktorenforschung gewinnt jedoch in den letzten Jahren ebenfalls an Bedeutung. „In der empirischen Erfolgsfaktorenforschung hat sich daher in letzter Zeit ein methodisches Vorgehen unter Einbeziehung quantitativer wie qualitativer Erfolgsfaktoren besonders bewährt“ (ebd.; Zitat: Geissendörfer 2002: 2). Eine Systematisierung der Kombination verschiedener Vorgehensweisen zeigt Haenecke 2002.

In dieser Studie wird, wie in ähnlichen Arbeiten (s. Folgekapitel) sowie in den Grundlagenarbeiten von Roberts/King (1991; Roberts 1998) und Brendle 1999, ein heuristischer Forschungsansatz gewählt. Diese Arbeit steht in der Tradition dieser politikwissenschaftlichen AutorInnen, deren Arbeiten seit rund 20 Jahren in der deutschen und europäischen Regionalpolitik ange-

²⁹⁷ Zu Erfolgsfaktoren für verschiedene wirtschaftliche Organisationsformen und Ziele vgl. z.B. Schmid et al. 2003; Hensche/Schleyer 2005; Schmalen et al. 2006; Schwerdtner 2008: 83 ff., Zimmermann 2012.

wandt werden. Deren grundlegenden Erkenntnisse werden von ForscherInnen, BeraterInnen und Organisationen in weiteren Erhebungen immer wieder erneut „entdeckt“, bestätigt oder objektspezifisch formuliert, häufig pragmatisch angewendet (z.B. Schubert/Bühler 2008) sowie in wechselnden Sets für wechselnde Anwendungen implementiert, z.B. für die ländliche Entwicklung in der EU (z.B. ENRD 2013, Kafyeke/Srebotnjak 2015) sowie weltweit (z.B. FAO 2020).

Erfolgsfaktoren systemisch betrachtet

Systemtheoretisch gesehen kann man davon ausgehen, dass regionale WSO als Systeme bestimmte Substrukturen ausbilden (bzw. sich aus diesen bilden), die im Zusammenspiel die notwendigen inneren Leistungen erbringen und dazu beitragen, die in dem System emergenten Potentiale zu nutzen. Ein zentraler Forschungsansatz dieser Arbeit geht daher davon aus, dass sich für nachhaltige regionale WSO solche typischen, systemimmanenten Elemente beschreiben lassen, die hier mit „Erfolgsfaktoren“ bezeichnet werden. „Erfolgsfaktoren“ sind begriffliche Konstrukte für bestimmte Bedingungen (Artefakte), die man (die Akteure) antreffen, haben oder bewerkstelligen muss, um den Erfolg regionaler WSO zu erreichen (s. ausführlich in Kap. 4.6).

Erfolg bzw. mögliche Erfolgsniveaus lassen sich systemtheoretisch als Attraktor(en)²⁹⁸ verstehen: WSO erreichen durch Veränderung (Entwicklung oder Krise) bestimmte Systemniveaus, auf denen sie sich eine Zeit lang halten, performen und stabil bleiben. Erfüllen WSO als Anbieter von Leistungen die Erwartungen ihrer Akteure, Stakeholder und Kunden, so können sie stabil performen und sich inkrementell entwickeln. Die Generierung zusätzlicher Ressourcen kann die Erreichung eines höheren Systemniveaus ermöglichen. Kriterien reifer Systeme (Kap. 4.8.6) können als Indikatoren für das Entwicklungsniveau einer WSO dienen. Das Verharren auf einem niedrigeren Proto-System-Niveau ist meist durch unzureichende Prozesse erklärbar. Verharrt ein System lange im Suboptimum, wird oft Energie aufgewandt, um es dort zu halten.²⁹⁹

Das Maß des Erfolgs von WSO-Systemen lässt sich danach stets mit dem Vorhandensein und der Ausprägung dieser Erfolgsfaktoren erklären. Stagnation, Krise oder Niedergang sind durch einen (ggf. dauerhaften) Mangel an entscheidenden Elementen (Erfolgsfaktoren) zu erklären.

Konstruktivistisch gesehen sind Erfolgsfaktoren meso-komplexe Konstrukte, zu dem Zweck, komplexere Sachverhalte in Systemen auf mittlerem Niveau fassbar, kommunizierbar, nutzbar und steuerbar zu machen. Sie dienen dazu, eine mitteilungsfähige „Landkarte“ (eher Bau- und Betriebsanleitung) zur Kommunikation über WSO-Systeme zu erstellen (ebd.: 41 f.).³⁰⁰

²⁹⁸ Bei der iterativen mathematischen Berechnung von Selbstkonstruktionsprozessen zeigte sich, dass bestimmte Ergebniswerte für Operationen sich nicht beliebig veränderten, sondern bestimmte Werte anstrebten. Ein System wird scheinbar zu einem bestimmten Zustand hingezogen. Das Phänomen nennt man das offensichtliche Vorhandensein sog. Attraktoren (auch: Eigen-Werte) von Systemzuständen. „Sie bilden stabile Gleichgewichtspunkte, in denen das System seine Ruhe zu finden scheint“ (Simon 2008: 27, in Anlehnung an von Foerster 1976). Das Bild solcher „Attraktoren“ wurde aus der Naturwissenschaft auf soziale Systeme übertragen, um deren Tendenz zu bestimmten Zuständen zu beschreiben (ebd.).

²⁹⁹ Erkenntnis aus Systemaufstellungen, da sich bei bewusstem Bemühen mit der Zeit Besserung einstellen müsste; vgl. z.B. Schäfer 2000, Sparrer 2009. vgl. Kap. 5.4.3, s. „volle Ausreifung von Systemen“.

³⁰⁰ „Die Erforschung der Steuerung und Regelung des Verhaltens von Systemen, die von ihrer Umwelt und vom Beobachter isoliert sind, wurde von Norbert Wiener (1948) auf den Namen Kybernetik getauft.

4.6.3 Entstehungshintergründe

Maßgebliche Basis der hier vorgestellten Erfolgsfaktoren ist die Arbeit von Uwe Brendle (1999). Diese bildete den Ausgangspunkt für deren Weiterentwicklung für die regionale Vermarktung (Kullmann 2003a,b,c; 2007). Parallel dazu erfolgte deren Weiterentwicklung in LEADER-Prozessen (NOVA 2001, Vay 2002, Böcher 2002a,b, Krott/Böcher 2004). Darauf aufbauend wurden diese zur Grundlage der Konzeption, des Managements sowie der Evaluation des Bundeswettbewerbs „Regionen aktiv“ (2001 - 2007) (vgl. Böcher/Tränkner 2007, Böcher et al. 2008).

Brendle (1999) hat auf einer Meso-Ebene „Musterlösungen im Naturschutz“ politikwissenschaftlich beschrieben. Er nutzte dafür narrative Interviews mit den „Schlüsselpersonen“ regionaler Projekte, Schutzgebiete o.ä. Er verfolgte dabei einen klar handlungstheoretischen Ansatz: Ausgangspunkt allen Erfolges sind dabei stets handelnde Personen, der oder die Schlüsselpersonen oder „ökologischen Unternehmer(typen)“, die Projekte initiieren, aufbauen, führen etc.

Sucht man nach ähnlichen oder dazu möglicherweise wegweisenden Ansätzen, stößt man auf die Arbeiten von Roberts und King (Roberts/King 1991; Roberts/King 1996; Roberts 1998). Roberts/King haben über Jahre hinweg Menschen (MacherInnen) begleitet, die versuchten, Systeme in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft stark („radical“) zu verändern, d.h. tiefgreifend zu reformieren oder weiter zu entwickeln. Durch eine Folge von Interviews beobachteten sie, was diese Menschen taten, wie sie dabei vorgingen und welche Faktoren dabei wirksam waren.

Roberts/King (1991) weisen auf das unternehmerische Verhalten dieser Personen hin, unter Verweis auf Schumpeter (1939, 1942), den Vater der Unternehmer-Theorie, der die Unterneh-

Die Erforschung der Steuerung und Regelung des Verhaltens in den übergeordneten Systemen, die entstehen, wenn man Beobachter mit einschließt, wurde Analog dazu von Heinz von Foerster (1974) mit dem Namen „Kybernetik der Kybernetik“ versehen“ (Simon 2008: 41 f.). Die Untersuchung isolierter Systeme ohne Einbeziehung des Beobachters wurde Kybernetik 1. Ordnung, die Analyse der aus untersuchtem System u. Beobachter bestehenden Systemen wurden als „Kybernetik 2. Ordnung“ bezeichnet.

Mit der Einbeziehung des Betrachters einher ging eine tiefgreifende Reflektion der wechselseitigen Beeinflussung von Objekt und Betrachter in allen Disziplinen. In der Quantenphysik zeigte Heisenberg (1927) mit seiner Unschärferelation, dass ein Objekt nicht beobachtet werden kann, ohne seinen Impuls oder Ort zu verändern. Sigmund Freud (1910) erkannte in der Psychoanalyse die Gefahr der Übertragung und Gegenübertragung. In jeder Form von Arbeit mit Menschen sowie in der Beratung von Unternehmen ist es daher unerlässlich, über das Wechselspiel zwischen System und Betrachter zu reflektieren, um möglichst negative Rückkopplungen zu vermeiden. Beobachtungen werden in solche erster Ordnung (Beobachtung von Dingen) und zweiter Ordnung (Beobachten des Beobachtens) unterschieden (ebd.: 42).

In den Augen der Vertreter des Konstruktivismus (z.B. Spencer-Brown 1969, Glasersfeld 1985) ist es nicht möglich, von einer objektiv wahrnehmbaren Realität auszugehen. Dennoch müssen sich Menschen und alle Systeme in ihrer Umwelt zu Recht finden, in dem sie permanent ihre inneren „Landkarten“ mit der Landschaft, in der sie sich bewegen, abgleichen („the map is not the territory“; Korzybski 1933, in Simon 2008: 65 ff.; vgl. Sparrer 2009: 84 ff). Dazu passt die Erkenntnistheorie des Positivismus (vgl. Popper 1935), nach der wissenschaftliche Erkenntnisse niemals verifiziert, jedoch stets falsifiziert werden können und müssen, um neue Erkenntnisse, d.h. eine bessere Landkarte über die Realität zu entwickeln. Dies führt zu der systemischen Haltung, stets skeptisch demgegenüber zu sein, was man zu wissen glaubt, und stets Kommunikationspartner nach deren Lesart ihrer inneren „Karte“ der Welt zu befragen. Die Erfolgsfaktoren in dieser Arbeit sollen dazu beitragen, die Karte von regionalen WSO zu verbessern.

merperson als Motor der Wirtschaft sah („radical change by entrepreneurial design“, Roberts 1998). In der wirtschaftswissenschaftlichen Entrepreneurship-Theorie liegen also die Wurzeln des Erfolgsfaktoren-Ansatzes, der von den beiden u.a. AutorInnen (Brendle 1999, Krott/Böcher 2004 u.a.) politikwissenschaftlich weiterentwickelt wurde. Diese Arbeit steht in dieser Tradition.

Die in dieser Arbeit entwickelten Erfolgsfaktoren gehen zunächst auf die „Erfolgsfaktoren regionaler Vermarktungsprojekte“ zurück, die der Verfasser im Rahmen zweier Forschungs- und Entwicklungsvorhaben zwischen 2001 und 2005 entwickelt (vgl. Kullmann 2003a,b,c; 2005, 2007) und in einer Reihe von Beratungsprojekten im hier relevanten Praxisfeld eingesetzt hat. In diesen Vorarbeiten wurden vom Autor auf der Basis von 14 „Musterlösungen im Naturschutz“ bei Brendle (1999) 19 „Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung“ zum Management regionaler Vermarktungsprojekte (WSO) sowie zu deren Marketing-Management formuliert (ebd.).³⁰¹

Diese wurden anhand der Evaluierung von zehn ausgewählten Modellprojekten der Regionalvermarktung getestet und im Anschluss weiterentwickelt (Kullmann 2003a). Es hatte sich gezeigt, dass die Praktiker insbesondere in einer konsistenten Marketingstrategie und in den klassischen Marketinginstrumenten (Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik) wichtige weitere Erfolgsfaktoren sehen. Die Weiterentwicklung der Marketingfaktoren orientierte sich an Hamm (1991), der sich in seiner Strukturierung der Materie an Becker (2001) anlehnt.

Diese Erfolgsfaktoren kamen dann im Rahmen der Status-Quo-Analyse zur Regionalvermarktung in den Biosphärenreservaten zum Einsatz (s. Kullmann 2003b,c; 2007). Dabei wurde deutlich, dass auch die politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen großen Einfluss auf den Erfolg von Projekten haben, auf die es zu achten und zu reagieren gilt.

Im Anschluss kamen diese Erfolgsfaktoren zur Erfolgsfaktoren-Analyse (EFA) der Regionalvermarktung in den fünf PLENUM-Gebieten Baden-Württembergs zur Anwendung. Dazu wurden die bisherigen Erfolgsfaktoren nach weiterem Literaturabgleich überarbeitet und ergänzt. Das Set wurde zur PLENUM-Evaluation auf 20 Erfolgsfaktoren erweitert und damit drei EFAs durchgeführt (Kullmann 2005). Diese „Erfolgsfaktoren regionaler Vermarktungsprojekte“ gliederten sich in solche „des Managements“ sowie „des Marketings“. In eigenen Vorträgen wurden diese bereits zu Erfolgsfaktoren der Governance, des Managements und des Marketings gruppiert.

4.6.4 Erfolgsfaktoren zu Beginn der Studie

Zu Beginn der Studie, d.h. zur Durchführung der Empirie mittels der Leitfaden-Interviews (vgl. Kap. 4.9) wurden die zuvor genannten 20 Erfolgsfaktoren einer Revision unterzogen und um 10 weitere, neu formulierte Erfolgsfaktoren erweitert. Tabelle 7 zeigt das Set zu Beginn der Studie. Dazu wurde ein Erfolgsfaktoren-Cluster „Organisation“ sowie ein Cluster „Erfolg“ ergänzt.

Nota: Die „Erfolgsfaktoren regionaler Vermarktungsprojekte“ (ebd.) bildeten die Ausgangsbasis des hier gewählten Ansatzes von Erfolgsfaktoren als Elemente eines System-Modells für WSO. In der Arbeit sollte, dem breiteren Verständnis regionaler WSO folgend, nach weiteren Erfolgsfaktoren geforscht und diese zu einem System-Modell für regionale WSO aggregiert werden. Die als Ergebnis der vorliegenden Studie identifizierten Erfolgsfaktoren finden sich in Kap. 6.2.

³⁰¹ Vgl. Brendle 1999, Besch/Hausladen 1999, Hensche et al. 2000; Hensche/ Schleyer 2005, Schmid et al. 2003; vgl. Kapitel „Regionalvermarktung“, Kap. 2.1.2.

Tabelle 7: Erfolgsfaktoren und Erfolgsfaktoren-Cluster zu Beginn der Studie

Erfolgsfaktoren-Cluster	Zugeordnete Erfolgsfaktoren
Governance	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenmotivation regionaler Akteure • Veränderungsbereitschaft reg. Akteure • Motivierte MitstreiterInnen • Gute Beziehungen • Starke Partner • Ausreichende Ressourcen (Zeit & Geld)
Management	<ul style="list-style-type: none"> • Engagierte Schlüsselpersonen (SP) • Sozial- und Prozesskompetenz der SP • Gemeinsame Vision • Klare, überprüfbare Ziele • Effizientes Controlling
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Geeignete Organisationsform • Gründung als regionales Netzwerk • Kennzeichen einer Wertschöpfungskette • Kennzeichen eines Clusters • Hohe Kooperationskultur • Wissensmanagement • Lernprozesse
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Marketingkompetenz der SP • Konsistentes Marketing • Hohe Produktqualität • Regionale Herkunftskriterien • Besondere Prozesskriterien • Werteorientiertes Marketing • Produktinnovationen • Problemlose Distribution • Professionelle Kommunikation • Konsequente Kundenorientierung
Erfolge	<ul style="list-style-type: none"> • Vorzeigbare Erfolge • Attraktive „Rentabilität“ • Win-Win-Situation für alle Beteiligten ³⁰²

³⁰² Herleitung aller Faktoren vgl. Kullmann 2003a; 2005, 2007, Roberts/King 1991, 1996; Roberts 1998, Brendle 1999, Besch/Hausladen 1999, Hensche et al. 2000; Hensche/Schleyer 2005, Schmid et al. 2003.

4.7 Qualitative Modellierung

„All models are wrong. Some models are useful.“

(George E.P. Box)³⁰³

Ziel: Struktur- und Prozess-Modell

Das zentrale wissenschaftliche Ziel dieser Arbeit ist die Entwicklung eines qualitativen System-Modells nachhaltiger regionale Wertschöpfungsorganisationen. Dies bedeutet zunächst die Entwicklung eines statischen Struktur-Modells eines in allen Teilen ausgereiften WSO-Systems, eines beispielhaften Ziel-Systems im Klimax-Stadium, im Stadium erfolgreicher Performance. Anhand diesem sollen dessen Entwicklungsstufen als Proto-Systeme dargestellt werden (können). Auf Basis dieses/dieser Struktur-Modell(e) sollen die darin ablaufenden Prozesse, die zu einer Veränderung und Weiterentwicklung des Systems führen, dargestellt werden (können).

Legionen von Autoren haben bereits Ansätze entwickelt, die Komplexität von Systemen in wirtschaftlichen Untersuchungsgebieten in Form von Modellen darstellbar zu machen sowie die darin beobachtbaren Prozesse mit Hilfe der Beschreibung typischer Muster heraus zu arbeiten. Allein in der Agrarökonomie oder der Wirtschaftsgeographie finden sich Dutzende verschiedene Modellansätze, meist eng verbunden mit dezidierten Wissenschaftstheorien (z.B. Spieltheorie) sowie bestimmten mathematischen Grundmodellen (z.B. multi-lineare Gleichungssysteme), z.B. zur Simulation der Agrar- oder Regionalpolitik. Auf die Breite der Modellansätze kann hier nicht eingegangen werden. Einige als relevant erachtete Ansätze werden im Folgenden dargestellt.

4.7.1 Prinzipien der Modellbildung - am Beispiel qualitativer System Dynamics

Die „System Dynamics“ sind quantitativ-kybernetische Instrumente zur Modellierung und Simulation des Verhaltens von Systemen. SD-Modelle bedienen sich mathematischer Formeln, um die Wirkungsbeziehungen zwischen Bestands- und Flussgrößen zu beschreiben.³⁰⁴ Dies gilt jedoch nur für große Systeme mit langfristigen, regelmäßigen Veränderungen, z.B. Märkte, Politiken, Klima. Damit sind SD-Modelle für kleinere, unregelmäßige WSO-Systeme nicht geeignet. Dennoch lassen sich aus den System Dynamics folgende Schritte der Modellierung ableiten:³⁰⁵

- Definition eines Problems (Optimierungsziel),
- Beschreibung des Systems und seiner Elemente,
- Bildung von Hypothesen über Wechselwirkungen zwischen den Elementen,
- (Mathematische) Formulierung der Wechselwirkungen,
- Simulation des Systemmodells nach Zeitverläufen,
- Diskussion der Ergebnisse, Überarbeitung der Hypothesen,
- Optimierung der Formeln und damit des Modells.

³⁰³ Zitiert nach Prof. Thomas Dietz (2011). Vortrag am 17.11.2011 an der Goethe-Universität Frankfurt/M.

³⁰⁴ Vgl. z.B. Forrester 1989, 1994, 1995, 1997; Keough/Doman 1991, Sterman 2000, Ossimitz 2000a,b, Fisher 2005, Senge 2006, Meadows et al. 1972, 1992; MIT 2009, Meadows/Wright 2010.

³⁰⁵ Vgl. Sterman 2000: 85 ff.

Die qualitative Modellierung der drei ersten o.g. Schritte kann beliebig komplex sein. Es gilt eine zugrunde liegende Theorie zu wählen und zu adaptieren oder zu entwickeln. Es gilt eine Formen- oder Formelsprache, einen Code zu wählen, nach dem das System codiert wird. Die kommunikative Anschlussfähigkeit an ein bestimmtes Expertensystem sollte gewährleistet sein. Ein Modell sollte Gegebenes erklären können und Prognosen ermöglichen (Sterman 2000: 85 ff).

J.W. Forrester (1994) zeigte auf, dass jedem Modell starke Glaubenssätze („strongly held emotional beliefs“; ebd.: 5) derjenigen zugrunde liegen, die es entwerfen. SD-Modelle sieht er als besonders geeignet an, Entscheidern die Irrtümer in solchen Glaubenssätzen aufzuzeigen, in dem er durch das Modell zeigt, wo falsche Annahmen über Rückkopplungen hinführen können. Eine quantitative SD-Modellierung ist hier jedoch nicht vorgesehen und wird daher nicht vertieft. Die zuvor genannten Prinzipien einer Modellierung sind jedoch universal und daher hier zitiert.

4.7.2 Qualitative Modellierung – am Beispiel der Ernährungsökologie

Die Ernährungsökologie untersucht die Wechselwirkungen zwischen Ernährung und Gesundheit in ihrer gesellschaftlichen Umwelt (inkl. Politik, Wirtschaft, Technik, Medien etc.).

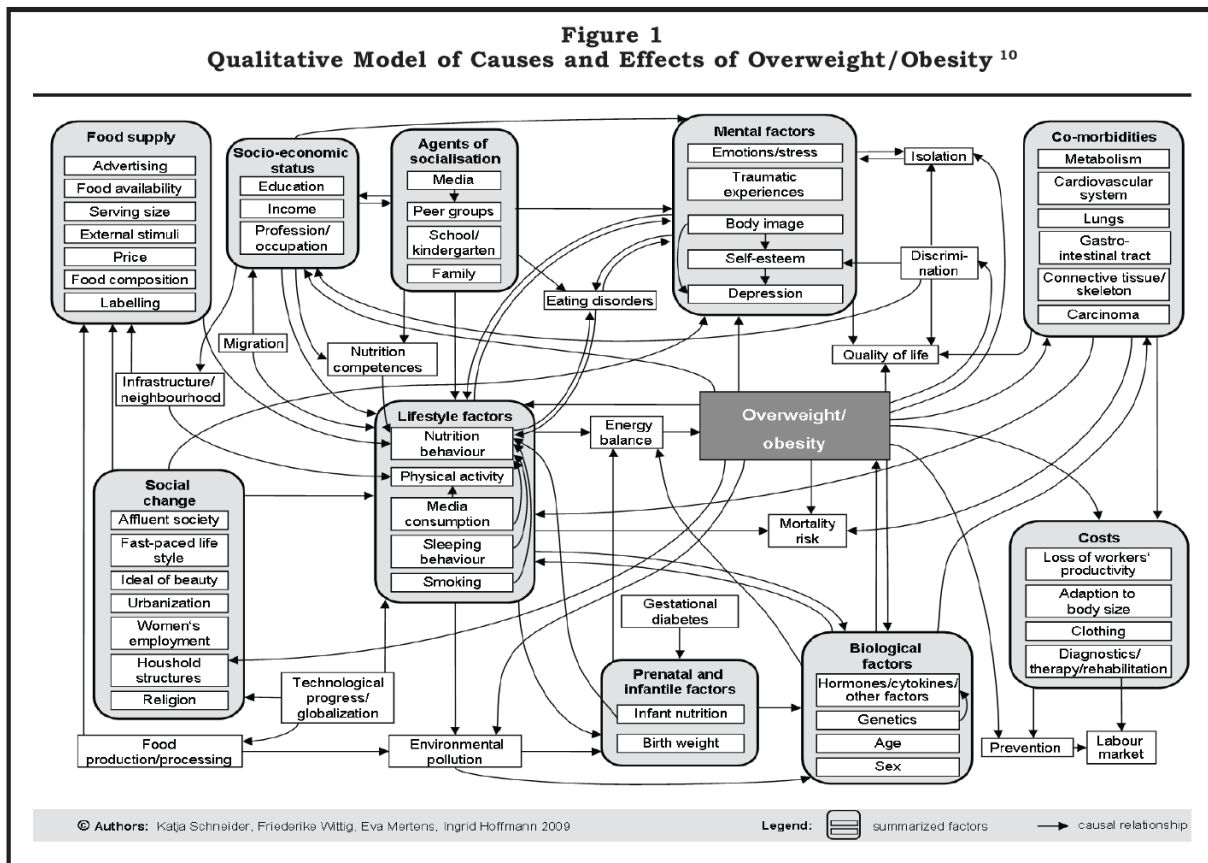


Abbildung 11: Ernährungsökologisches Modell (Beispiel)(Schneider/Hoffmann 2011b: 559)

Schneider/Hoffmann 2011a,b haben sich ihrem Sachgebiet mit Hilfe der Kybernetik genähert und ein qualitatives Modell für Übergewichtigkeit entwickelt. Auf der Grundlage der intensiven Kenntnis des Forschungsfeldes sowie auf Basis einer umfangreichen Literaturstudie haben sie relevante Elemente (Faktoren) des Forschungsthemas identifiziert und Submodelle des Zu-

sammenspiels dieser Faktoren (sog. Dimensionen) entwickelt. Diese Dimensionen wurden zu einem Gesamt-System-Modell zusammengefügt sowie die spezifischen Verbindungen (Links) zwischen den Dimensionen und einzelnen Faktoren eingefügt. Dadurch wurden positive (verstärkende) und negative (regulierende) Rückkopplungsschleifen deutlich (vgl. Abbildung 11).

Schneider/Hoffmann (2011a,b) betonen die Nützlichkeit der qualitativen Modellierung zum Aufzeigen typischer System-Eigenschaften wie Multi-Dimensionalität, Mehr-Ebenen-Strukturen, Komplexität und Dynamik. Darüber hinaus sehen sie den Nutzen im Verständnis und der Nutzung von Rückkopplungen zur Identifikation effektiver Einwirkungspunkte (ebd.). Sie sehen die qualitative Modellierung vor allem als Instrument der inter- und transdisziplinären Forschung, zur Verbindung bzw. Integration verschiedener Wissenswelten. Qualitative Modellierung eigne sich zur Abschätzung der Effektivität von Maßnahmen (Interventionen), zum Aufzeigen von (ggf. unerwünschten) Nebeneffekten sowie von Interessen und Konflikten zwischen Systemakteuren, was wiederum die Thematisierung von Verantwortung ermöglicht. Dies erhöht die Qualität der Abschätzung der Wirkung von Eingriffsmaßnahmen. Die Autorinnen betonen vor allem die Nützlichkeit der Visualisierung für ein gemeinsames Systemverständnis.

4.7.3 Kybernetische Modellierung – am Beispiel nachhaltiger Stadtentwicklung

Carsten (2005: 78 ff) hat zur Analyse des „Zukunftsfähigen Handelns in Stadtregionen“ einen „handlungsorientierten systemischen Ansatz“ entwickelt. Er versucht, ähnlich wie diese Arbeit, den Knoten zwischen System- und Handlungstheorie zu zerschlagen, oder besser: zu knüpfen.

Grundlage seiner Vorgehensweise ist ein qualitatives Modell von Stadtregionen (ebd.: 40). Er nutzt dazu die Sensitivitätsanalyse nach Vester (1990, 1991, 1994; vgl. ebd.: 53 ff., 79): In der Modellbildungsphase folgt einer Problemanalyse die Identifizierung und Differenzierung von Einflussgrößen, in der Such- und Diagnosephase werden „kybernetische Funktionen“ und Wechselwirkungen analysiert sowie Szenarien gebildet, in der Strategie- und Umsetzungsphase erfolgt nach einer Simulations- und Konsequenzanalyse die Strategientwicklung. Carsten (ebd.) entwickelt, auf der Basis von Vorstudien, 24 Einflussfaktoren auf die von ihm identifizierten 6 zentralen Handlungsfelder von Städten (ebd.: 89). Er unterzieht diese einer Prüfung bezüglich Relevanz und Redundanz, einer empirischen Darstellung der Einzelfaktoren, einer Analyse des gegenseitigen Einflusses (Cross-Impact-Analyse) sowie der Sensitivitätsanalyse.

Das Vorgehen von Carsten (2005) beruht auf einer vorgegebenen Methodik (Sensitivitätsanalyse, Vester 1991). Er führt eine Bewertung der kybernetischen Variablen (beschleunigende bzw. puffernde Variable) sowie eine Wechselwirkungsanalyse durch. Er entwickelt Teilszenarien für Subsysteme wie Wirtschaft, Gesellschaft und Ökologie und unterzieht diese einer Simulationsanalyse. Darauf aufbauend leitet er die Konsequenzen für politisches Handeln für die Zukunftsfähigkeit von Stadtregionen ab. Er stellt eine Typisierung nachhaltiger Stadtregionen vor und bewertet diese unter Aspekten wie Konsistenz und Robustheit (ebd.: 175 ff). Damit zeigt er diverse Möglichkeiten auf, mit einem System-Modell und seinen Elementen zu arbeiten und diese noch weiter zur Nutzung in der Praxis zu operationalisieren (vgl. Kap. 7.3.2).

4.7.4 Konstellationsanalyse – ein Brückenkonzept zur Nachhaltigkeitsforschung

Technik der Konstellationsanalyse

Ein anwendungsbezogener Ansatz der System-Modellierung ist die Konstellationsanalyse (KA). Die Konstellationsanalyse wurde von Schön et al. (2007) entwickelt, um die Zusammenhänge von Akteuren, Elementen und Prozessen in bestimmten Themenfeldern grafisch darzustellen und damit besser über- und durchschaubar zu machen. Dabei werden in interdisziplinären Teams „Karten“ des Handlungsfeldes erstellt, die schrittweise die Entwicklung und die inneren Funktionsweisen des Feldes erklären helfen sollen, um ggf. darauf aufbauend Problemlösungen zu entwickeln. Mittels der KA werden also mentale Modelle eines Handlungsfeldes entwickelt.

Grundlage der KA sind grafische Zeichen für die Elemente sowie deren Relationen zueinander; unterschieden werden die Elemente (ebd.: 17 ff):

- Soziale Akteure (Menschen, Unternehmen, Institutionen etc.),
- Technische Elemente (Artefakt, Artefakt-Typen, z.B. Motor, Auto, PC etc.),
- Natürliche Elemente (Boden, Wasser, Luft etc.),
- Zeichen (Ideen, Konzepte, Gesetze, Kommunikation, Bilder),
- Hybride Elemente (Mischformen).

Es wird davon ausgegangen, dass alle Elemente gleichwertig sind. Die Elemente eines Feldes stehen in Beziehungen zu einander, in sog. Konstellationen: „Der methodische Kern der KA besteht in der Visualisierung der Konstellationen (...). Die Entwicklung, Beschreibung und Interpretation einer Konstellation erfolgt in Form einer Grafik. Die visuelle Umsetzung (...) unterstützt das gegenseitige Verständnis (...). Komplexe Sachverhalte können in verschiedenen Varianten abgebildet werden und sind wichtige Vorstufen für die gemeinsame Beschreibung und Interpretation der Konstellationen. Die Visualisierung ist damit im Verständigungsprozess eine wichtige Ergänzung zur Sprache (...). Der Wechsel von grafischer Veranschaulichung und sprachlicher Beschreibung trägt so zu einem klareren Verständnis der Konstellation bei.“ (ebd.: 16 f.).

Elemente der Konstellationsanalyse

Die Autoren beschreiben Grafiken als „visuelle Sprache“ der Planungswissenschaften, da sie Zusammenhänge beschreiben und gleichzeitig individuelle Deutung ermöglichen (ebd.: 59 ff.) Zwischen den Elementen der KA bestehen wie folgt unterschiedene sog. Relationen (ebd.: 19):

- Einfache Relation: Elemente stehen miteinander in Verbindung,
- Gerichtete Relation: ein Element wirkt gerichtet auf ein anderes Element,
- Rückgekoppelte Reaktion: Elemente ver- oder bestärken sich gegenseitig,
- Widerständige Relation: ein Element leistet passiven, nicht expliziten Widerstand,
- Konfliktäre Relation: ein Element steht absichtlich in Konflikt mit einem anderen,
- Unvereinbare Relation: zwei Elemente sind miteinander unvereinbar,
- Fehlende Relation: keine Beziehung zwischen zwei Elementen.

Die Elemente werden mit Metaplan-Karten in definierten Formen und Farben, die Relationstypen mit bestimmten Linien und Pfeiltypen zwischen den Elementen gekennzeichnet. Daraus entsteht als Gesamtbild eine Konstellation. Je nach Größe und Differenzierungsgrad der Konstellation werden Gesamt-, Teil- und Subkonstellationen unterschieden (ebd.: 20). Subkonstellationen können mittels Zoomtechnik differenziert werden (ebd.: 32 f.). Die Konstellation wird im Wechselspiel der Betrachtung zwischen Makro- und Mikroebene entwickelt (ebd.: 56 f.). Abbildung 12 zeigt das Beispiel einer Konstellationsanalyse des Problems der Veraltung von Computer-Hardware durch die permanente Innovation der Computer-Software (ebd.: 25 ff).

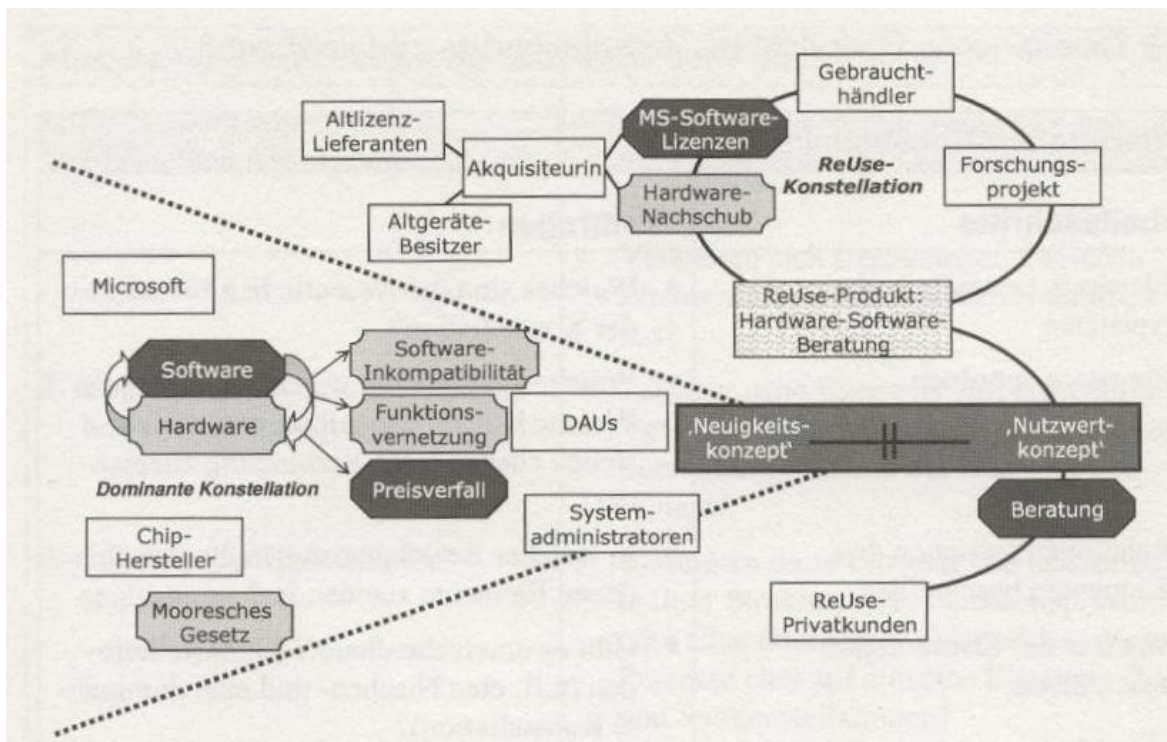


Abbildung 12: Beispiel für Ergebnis einer Konstellationsanalyse (Schön et al. 2007: 43)

Anwendbarkeit für die hier entwickelte Methodik

Durch Konstellationsanalysen entstehen strukturierte Kartierungen aus jeweils 20 bis 30 Elementen, die jedoch in jedem Falle komplex und erklärungsbedürftig sind. Sinn und Inhalt der Elemente und Relationen entschließt sich aus einem reinen Karten- und Pfeilbild nur schwer, eine schriftliche oder mündliche Erklärung ist notwendig. Die Konstellationsanalyse erscheint jedoch geeignet, die Visualisierung eines Forschungsfeldes, seiner Elemente sowie von deren Wechselwirkungen vorzunehmen. Die Idee einer Typologie verschiedener Elemente sowie von deren definierter Darstellungsweise in ihren Prozessen soll daher hier übernommen werden.

„Um Zeit zu sparen, wäre es meines Erachtens sinnvoll, wenn diejenigen mit dem größten Spezialwissen jeweils eine Vorkartierung vornehmen würden. Durch die (...) Projektleiter kann dann ein Plausibilitäts- und Qualitätssicherungsbeitrag geleistet und ihr Blick auf die Interpretation geweitet werden, sie sind aber auf die Grundsteinlegung der mit einem größeren Zeitbudget ausgestatteten (...) Wissenschaftler angewiesen“ (ebd., S. 155). Eine solche Vorkartierung eines WSO-System-Modells sowie einiger Prozesse in diesem soll diese Arbeit leisten.

4.7.5 Logische Modelle – ein Format zur qualitativen Modellierung von Veränderung

Prinzipien logischer Modelle

Eine basale Möglichkeit der qualitativen Modellierung bietet ein sog. logisches Modell. Logische Modelle sind Modelle der Veränderung von Systemen. Sie können dazu dienen, soziale Systeme sowie Veränderungsprozesse in diesen visuell darzustellen. Wyatt-Knowlton/Philips (2009: 19) beschreiben pointiert die „Basis-Theorie des Wandels“ in einem logischen Modell aus vier Komponenten: Handeln mit Strategien (führt zu) => Erreichen von Ergebnissen. Aufgabe von logischen Modellen ist, den Wirkmechanismus (das „Programm“) dazwischen offen zu legen. Ein logisches Modell beschreibt die generelle Funktionsweise eines „Programms“, womit jede Form von zielgerichtetem Handeln in sozialen Zusammenhängen gemeint sein kann (vgl. McLoughlin/Jordan 2004:7). Die Theorie des „logic models“, soweit sie hier herangezogen wurde, entstammt der angewandten Sozialforschung, insbesondere zur Evaluation von Programmen in der Bildungs-, Sozial- und Kommunalarbeit (vgl. z.B. Haußmann/Yngborn 2011: 141).

Definition einer Strategie

Die Autoren geben dabei eine gelungene Definition von Strategien: Eine Strategie umfasst eine Auswahl optimaler Aktionen (Aktivitäten, Taktiken) um angestrebte Ziele zu erreichen. Sie führt zu einem auf die Ziele fokussierten Ressourcen-Einsatz. Auswahl und Gestaltung (Design) der Strategien beruhen auf Annahmen über deren Wirkungen. Diese Annahmen werden auf der Basis von Wissen aus der Praxis (Erfahrung, Professionalität), der gezielten Forschung, der Theorie (früherer Wissenschaft) sowie von Glaubenssätzen („beliefs“) entwickelt (ebd. 22).

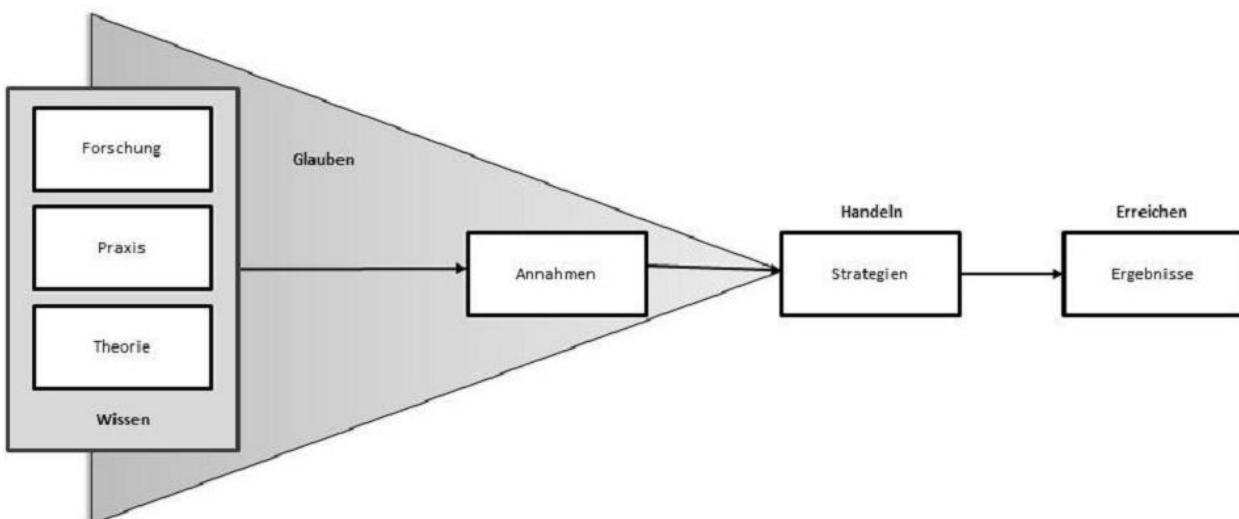


Abbildung 13: Strategien und ihre Grundlagen (Wyatt Knowlton & Philips 2009: 22)

Aufbau logischer Modelle

Logische Modelle bauen sich aus fünf Komponenten auf: Ressourcen (Resources), Maßnahmen (Activities), Leistungen (Outputs), Ergebnisse (Outcomes) und Wirkungen (Impact)(ebd.; vgl. Wyatt Knowlton/Philipps 2009; W. K. Kellogg Foundation 2004). Haubrich (2010: 10 f.) ergänzt als sechste Komponente die Zielgruppen, auf welche die Leistungen wirken sollen.

Die Entwicklung logischer Modelle verläuft von den Zielen, d.h. von den angestrebten Wirkungen und erwünschten zukünftigen Zuständen her. Dies beginnt mit der Beschreibung der erwünschten Wirkungen, d.h. die Modellierung des Systems erfolgt vom angestrebten Ergebniszustand her (ebd.: 23, W.K. Kellogg Foundation 2004: 16 f.).³⁰⁶ Dies dient der Fokussierung der Aktivitäten, die mit der (konstruktivistischen) Auswahl relevanter Informationen beginnen.

Zur Modellierung sind Annahmen über Rahmenbedingungen und Einflüsse, die Bedürfnisse der Beteiligten sowie über Ablauf und Wirkungen der Maßnahmen als Teil logischer Modelle zu treffen (ebd. 34). Die Beziehungen zwischen den Komponenten sind durch „Wenn-dann“-Annahmen gekennzeichnet, die die Wirkmechanismen zwischen den Komponenten bestimmen. Die Summe der kurzfristigen Ergebnisse führt zu langfristigen Wirkungen und Veränderungen, im Sinne oder auch nicht im Sinne geplanter Ziele. Die Überprüfung der Zielerreichung führt zur Anpassung der Maßnahmen sowie der Annahmen, ggf. des diesbezüglichen „Glaubens“ dazu.

Diese Meta-Ebene eines logischen Modells nennen die Autoren der W.K. Kellogg Foundation (2004: 28 ff.) die zugrunde liegende „Theorie der Veränderung“. „Die Funktion des ‚Theory of Change Model‘ liegt darin, auf einer konzeptionellen Ebene ein ‚big picture‘ zu entwerfen, durch welche Strategien in einem Programm bestimmte Resultate erzielt werden sollen.“ (Haußmann/Yngborn 2011: 142). Ein solches Big Picture regionaler WSO soll hier entworfen werden.

Mit der prinzipiellen Unbestimmbarkeit der Ergebnisse entspricht die Rezeption von Haubrich (2010) der Kontingenz und Emergenz komplexer und dynamischer sozialer Systeme.³⁰⁷ Trotz dieses Vorbehalts entsprechen logische Modelle eher der Handlungstheorie, d.h. sie gehen davon aus, dass soziale Systeme durch geplantes Handeln (sog. Programme) beeinflusst werden können. Diese handlungstheoretische Sichtweise liegt auch hier der Modellierung zugrunde.³⁰⁸

Logische Modelle werden im allgemeinsten Sinne als „a visual method of presenting an idea“ verstanden, wobei zwischen dem Modell als Instrument und der Modellierung als zirkulärem Entwicklungsprozess unterschieden wird (Haußmann/Yngborn 2011: 141).³⁰⁹ Diese sollte optimalerweise im Diskurs von „Programm-Planern“ und „Akteuren“ erfolgen, um das Wirkungsmodell (Kap. 7.4.3) in einem kollektiven Lernprozess sukzessive verbessern zu können (Kap. 7.6).

Eine Vertiefung logischer Modelle erfolgt mit „Program Logic Models“, in welchen die Ursache-Wirkungsmechanismen zwischen den Komponenten differenzierter dargestellt werden. Zur Operationalisierung wurden Handbücher sowie Leitfäden mit schematischen Fragebatterien und Diagrammen zu deren Visualisierung entwickelt (ebd., Wyatt Knowlton/Philips 2009). Ein weiterer Schritt ist die Entwicklung von Indikatoren für die Komponenten; diese bilden die Basis des Monitorings und der (Nach-) Steuerung (Kap. 7.4.3) der „Programme“ eines logischen Modells.

Nota: Die Suche nach Erfolgsfaktoren ist die Suche nach den unabdingbaren Voraussetzungen und Bestandteilen von zum Erfolg eines Systems führenden Ursache-Wirkungs-Mechanismen.

³⁰⁶ Bereits Roberts/King (1991: 158, 171) sowie Roberts (1998: 118) beschreiben die Eigenschaft erfolgreicher Change-Manager (besser: Change-Maker), ihre Ziele zu visualisieren, um sie immer vor Augen zu haben; dies gilt ebenso für Schlüsselpersonen regionaler WSO (vgl. Brendle 1999: 23 sowie Kap. 3.1.1).

³⁰⁷ vgl. z.B. Simon 2008, vgl. Kap. 3.2.8, Kap. 3.5.5.5, Kap. 4.5.5, Kap. 4.6.2, 5.1.4.2, Glossar Kap. 10.1

³⁰⁸ Zu basalen Unterschieden der Akteurs- u. Handlungstheorie/n zur Systemtheorie s. diese in Kap. 10.1

³⁰⁹ Einige Prinzipien zur Visualisierung logischer Modelle beschreiben McLaughlin & Jordan 2004: 23.

4.8 Analyse-Raster für ein System-Modell

Überblick

Bisher wurden in diesem Kapitel „Methodik“ die wissenschaftlichen Grundlagen möglicher methodischer Zugänge und Bausteine der Analyse nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen dargestellt. Im Folgenden wird nun zunächst ein Analyse-Raster entwickelt, mit dem die untersuchten Fallstudien-Projekte im Nachgang analysiert werden.

4.8.1 Vier konstituierende Kennzeichen

Die erste Leitfrage zum Untersuchungsgegenstand - Entwicklung eines qualitativen System-Modells von nachhaltigen regionalen Wertschöpfungsorganisationen - bezieht sich auf die konstituierenden Kennzeichen und typischen und speziellen Eigenschaften dieser Systeme. Zur Herleitung des System-Modells werden hier bereits eingeführte Begriffe aus der „Systemik“, d.h. aus verschiedenen, systemisch denkenden Schulen genutzt (s. Glossar Anhang 10.1).

Vier konstituierende Kennzeichen nachhaltiger regionaler WSO

In Anlehnung an Simon (2008) wird jedes soziale System u.a. durch seinen Sinn und Zweck, durch seine Außengrenzen zur Umwelt sowie durch das spezifische „Medium“ gekennzeichnet, mit dem es seine Existenz und Identität konstruiert.³¹⁰ Die Fragen nach einer Entsprechung bei nachhaltigen regionalen WSO führten hier zu einer einfachen, doch nicht trivialen Antwort:

Nachhaltige regionale WSO definieren sich und ihren Erfolg durch die Kombination, vollständige Ausbildung sowie erfolgreiche praktische Umsetzung der grundlegenden Kriterien:

- Regionalität,
- Nachhaltigkeit,
- Organisation,
- Wertschöpfung.

Regionalität ist das Kennzeichen und Alleinstellungsmerkmal regionaler Marketingstrategien und daher für regionale WSO konstituierend, weil Sinn-stiftend und Grenzen-ziehend. Das Kriterium der Regionalität soll in dieser Studie als erfüllt gelten, wenn ein WSO in seinem Lebensmittel-Marketing die Definition einer gut definierten Herkunftsregion erfüllt (vgl. Kap. 2.1).

Die *Nachhaltigkeit* des Marketings ist ideengeschichtlich eng mit der Entwicklung des regionalen Lebensmittelmarketings verbunden, jedoch ohne dass eine eigene Definition der Nachhaltigkeit im regionalen Marketing entwickelt worden wäre. Das Kriterium der Nachhaltigkeit gilt hier als erfüllt, wenn einer der in Kap. 2.1.6.1 genannten Produktionsstandards zugrunde liegt.

Zur Verfolgung der genannten Ziele und Zwecke bilden sich regionale *Netzwerke*, aus diesen werden von regionalen Akteuren und ihren Unterstützern *Wertschöpfungsorganisationen* gegründet, die jedoch immer noch einen relativ starken Netzwerk-Charakter aufweisen (müssen),

³¹⁰ Zu „Medium“ vgl. z.B. Reese-Schäfer 1999: 176 ff.; zum Konstruktivismus Kap. 4.6.2, letzte Fußnote.

um an die verschiedenen gesellschaftlichen Subsysteme und innovativen Strömungen in der Region anschlussfähig zu sein. Kennzeichen regionaler WSO ist daher die Zusammenarbeit privatwirtschaftlicher, zivilgesellschaftlicher sowie kommunaler oder staatlicher Akteure.

Der Organisationscharakter einer WSO gilt als erfüllt, wenn sie, für ihre Mitglieder und unabhängige Beobachter (z.B. Wissenschaftler), die Kriterien einer ausgereiften Organisation (ähnlich eines Unternehmens) erfüllen. Ihr Netzwerk-Charakter gilt als erfüllt, wenn beteiligte Unternehmen (KMU) sowie VertreterInnen von Behörden, Kommunen und Verbänden (BKV) ihr eine hohe Kooperationskultur attestieren (s. Reg-Inis Kap. 2.1.2, Netzwerke s. 3.5.2, WSN s. 3.5.7).

Wertschöpfung zu betreiben und zu erhöhen ist ein weiteres, wenn nicht das zentrale Motiv, warum sich Akteure in WSO zusammenfinden. Während Unternehmen dies aus ihrem ureigenen Interesse heraus tun, unterstützen dies auch zivilgesellschaftliche Akteure sowie kommunale oder staatliche Institutionen. Das Kriterium der Wertschöpfung gilt in dieser Studie als erfüllt, wenn die an regionalen WSO beteiligten Unternehmen diese vermelden.“ (s. Kap. 2.3.4).

Abbildung 14 zeigt die vier konstituierenden Kriterien in einem graphischen Überblick, der mit seinen vier Achsen als Grundmodell eines System-Modells nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen betrachtet werden kann (zu dessen weiterer Entwicklung s. Kapitel 6).

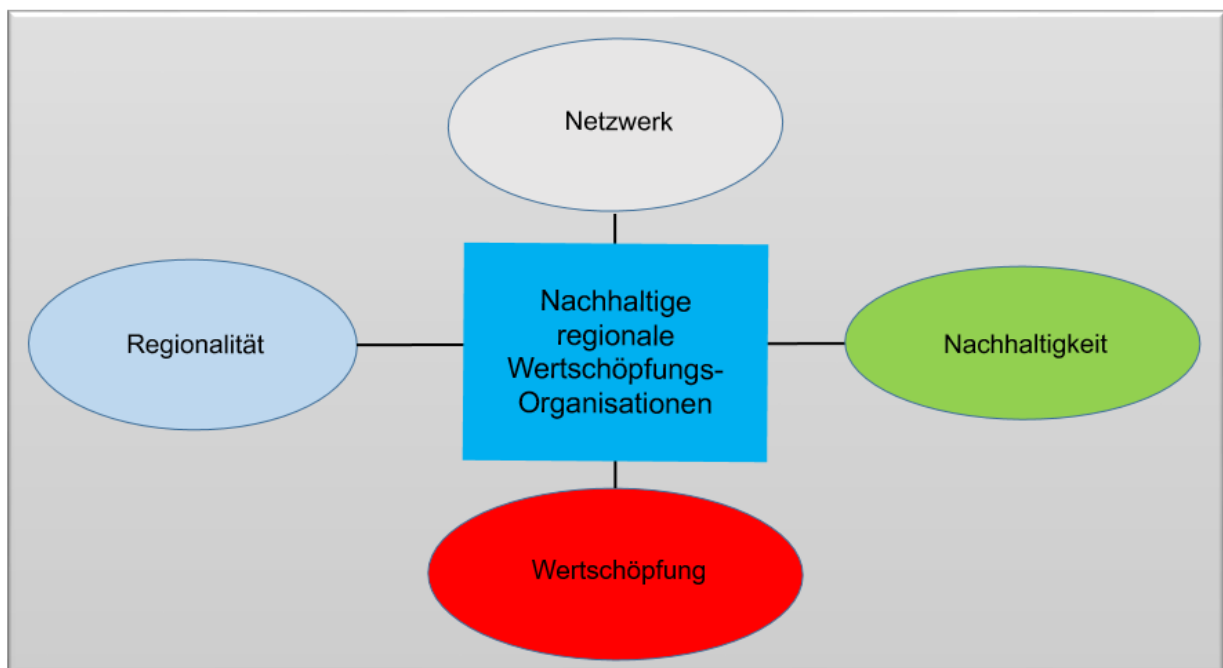


Abbildung 14: Konstituierende Kriterien nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen

4.8.2 Acht Management-Ebenen

Im Zuge der Vorüberlegungen zu einem System-Modell nachhaltiger regionaler WSO identifizierte der Autor zunächst die drei großen Sub-Systeme der Gesellschaft nach Luhmann³¹¹, diese sind Staat (inkl. Politik und Verwaltung), Markt (Wirtschaft) und Zivilgesellschaft. Diese sind als grundlegende Einflusssphären und Handlungsarenen regionaler WSO zu sehen.

Als Handlungsebene steht die Region im Vordergrund, auf dieser Ebene wirken die drei zuvor genannten Einflussebenen. Der Staat gibt die Bedingungen für die Ebene der Regionalentwicklung - als Basis regionaler Projekte - vor, die von den regionalen Ausprägungen der Kommunalpolitik, der Wirtschaft sowie der Zivilgesellschaft - bestenfalls kooperativ - gestaltet wird.

Daneben ist die Ebene des jeweils WSO-relevanten, formellen oder informellen Branchen-Netzwerks (ggf. Clusters) zu betrachten, das maßgeblich von den Unternehmen und intermediären Organisationen wie IHK, Wirtschaftsförderung sowie Branchen-Verbänden geprägt wird.

Auf der Basis und im Umfeld von Regionalentwicklung und Branchen-Cluster werden regionale Wertschöpfungsorganisationen gegründet; sollte eine WSO dort keine Unterstützung finden, auch aus dem Naturschutz oder der Regionalbewegung, spricht der Zivilgesellschaft heraus.

Die regionalen Unternehmen (meist KMU) stellen sowohl System-Umwelt als auch potentielle Partner und Mitglieder und damit Innen-Systeme sowie Erfolgsfaktoren regionaler WSO dar.

Diese Ebenen und Formen verbindet, je nach Grad der jeweiligen Bedeutung, die Nachhaltigkeit, d.h. die ökologische und soziale Nachhaltigkeit, der im Optimalfall gemeinsamen regionalen Marketing- und Wertschöpfungsstrategie, ggf. als Strategie der Regionalentwicklung. Als Träger der Nachhaltigkeit können vornehmlich Verbände und Initiativen der Zivilgesellschaft betrachtet werden, zunehmend aber auch der Staat und die Unternehmen als treibende Akteure. Daher wurden im Empirieteil sowohl projektbeteiligte Unternehmen (Kürzel: KMU) als auch VertreterInnen von Behörden, Kommunen und Verbänden (BKV) befragt (s. Anhänge 10.2 u. 10.6).

Zentrales Ziel und systemerhaltende Notwendigkeit einer regionalen WSO ist die Wertschöpfung. Diese muss von der WSO selbst in den zentralen Fokus ihres Handelns gestellt werden. Dies gibt WSO den Charakter eines Unternehmens, noch mehr einer Unternehmensgründung (Startup), die ihr Geschäftsmodell erst noch entwickeln, etablieren und konsolidieren muss.

4.8.2.1 Ebene des Staates

Die übergeordnete Ebene einer regionalen WSO ist die Ebene des Staates, wobei die Ebene der Welt-, EU- und Bundespolitik meist einen grundsätzlicheren, die Ebene der Landespolitik meist einen mittelbaren Einfluss auf die politischen und fiskalischen Rahmenbedingungen der Gründung und Entwicklung eines WSO hat. Im Fall einer wenig förderlichen Landespolitik kann die Bundespolitik ausgleichend wirken und umgekehrt, die europäische Agrar- und Regionalpolitik gibt den aktuellen Rahmen vor (zum Einfluss der Kommunalpolitik vgl. Folge-Kapitel).

Das (Nicht-) Vorhandensein von politischem Willen und politischen Ziele sowie einer entsprechenden Förderpolitik, deren Finanzausstattung sowie die Qualität ihrer Umsetzung können

³¹¹ Vgl. z.B. Luhmann 1984, 1988; Kneer/Nassehi 1994; Reese-Schäfer 1999; Rosa et al. 2007: 173 ff.

entscheidende Einflussfaktoren für regionale WSO sein. So kann auch die direkte Intervention (Minister/in) positive oder auch negative Einflüsse haben, die Haltung eines Landrates ebenso (vgl. Einflüsse von Meta-Systemen auf regionale Systeme bei Lukesch et al. 2010; Kap. 4.5.4).

Von großem Einfluss ist jedoch nicht nur das Handeln der Regierenden und ihrer Verwaltungen, sondern auch die Zusammenarbeit einer WSO mit Berufs- und Interessenverbänden, mit Kommunen, Beratungsstellen, Hochschulen und anderen Organisationen sowie mit Unternehmen.³¹²

Für die KMU der Ernährungswirtschaft einer Region, die sich mit dem Gedanken tragen, ein WSN oder eine WSO zum regionalen Lebensmittel-Marketing aufzubauen, ist es sinnvoll, die Kontakte zu den relevanten kommunalen und staatlichen Stellen aufzubauen und zu pflegen. Gute politische Kontakte können insbesondere in Zeiten der politischen Wende (Regierungs- und Politikwechsel) von großem Vorteil sein, um an Fördermittel für Modellprojekte zu kommen.

4.8.2.2 Ebene der Regionalentwicklung

Auf Ebene der Region kommt der regionalpolitischen, insbesondere kommunalpolitischen Governance bezüglich der Regionalentwicklung entscheidende Bedeutung für die Rahmenbedingungen und den Grad der Unterstützung für WSO zu. Hier sind es vor allem die Landräte, die sich mehr oder weniger stark für regionale Entwicklungsstrategien, für ein Regionalmanagement sowie die Förderung von Projekten wie WSN einsetzen.

Die Stärke und die Qualität der Unterstützung durch die Landräte kann entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung nehmen. Während eine positive, starke und kluge Unterstützung WSN oder WSO „im Schatten der Macht“ besonders gut gedeihen lassen, kann ein unqualifiziertes oder verantwortungsloses Verhalten von Landräten die Arbeit vieler Akteure erschweren oder (zer-)stören.³¹³ Ist ein Regionalmanagement etabliert, so kommt diesem die Initiierung oder Unterstützung von WSN und WSO zu, bis für diese ein eigenständiges Management aufgebaut ist (vgl. Kap. 2.2.4).

Das regionale Geflecht der Verbände und Interessengruppen hat ebenfalls großen Einfluss. Es bestehen Rückkopplungen zur Landesebene, die sich von und für WSN und WSO nutzen lassen. Das politische Klima und das Innovationsklima einer Region, z.B. bezüglich des Themas Nachhaltigkeit, sind entscheidend dafür, ob eine WSO eher „Rückenwind“ bekommt oder sich bei „Gegenwind“ entwickeln muss. Jede Region hat dazu, so kann häufig festgestellt werden, wie jedes System, eine bestimmte Kultur³¹⁴. WSO können diese Kultur auf Dauer verändern, wenn sie sich selbst zu einem prägenden Akteur in der Region entwickeln (vgl. Kap. 3.2.3).

Nicht zuletzt hat das relative wirtschaftliche Niveau und haben damit die (ggf. eingeschränkten) Kompetenzen und Valenzen einer Region als Ausgangsbedingungen erhebliche Bedeutung.

³¹² Als positives Beispiel einer guten staatlichen Governance vgl. das PLENUM-Programm in Kap. 2.2.4.4

³¹³ Zu Landräten als „starke Akteure“ vgl. Brendle 1999: 28 ff.. Zum „Schatten der Hierarchie“ vgl. Benz/Meincke 2007: 55 ff.; Meincke 2008; Elbe et al. 2007: 51 ff.; Elbe 2011: 189 in Kap. 3.5.4.6 sowie Lukesch et al. 2010: „Der Schatten der Hierarchie bleibt eine wichtige Voraussetzung für die Herausbildung nicht hierarchischer Governance-Formen. Er darf allerdings weder zu lang noch zu kurz sein, um nicht selbst zu einem Kooperationshindernis zu werden.“

³¹⁴ „Die Seele der Region wirkt als ‚basso continuo‘“ (vgl. Lukesch 2002: 25).

4.8.2.3 Ebene des Branchen-Netzwerks

Auf der Ebene „Region“ angesiedelt, verbindet ein regionales Wertschöpfungsnetzwerk (WSN) die Ebenen Staat und Region mit den Ebenen Markt, Organisation (WSO) und KMU. Ein WSN kann verfasst oder unverfasst sein, formal gegründet und gemanaget oder eher zufällig, und informell, aber doch existent und wirksam, wenn auch weniger definierbar und steuerbar. Eine WSO kann daraus gegründet werden (hervorgehen) und beide Ebenen fortan als zwei eigenständige Organisationsformen neben- und miteinander interagieren. Eine WSO kann aber auch ihren Netzwerk-Charakter „mitnehmen“ und das regionale Netzwerk, zumindest in seiner Bedeutung für die Region, ersetzen. In jedem Fall muss sich eine formale WSO ihre Vernetzung bewahren, um eng mit der Region im Austausch zu sein (vgl. Definition WSO in Kap. 3.5.7).

Neben der Vernetzung mit fokalen und Spezial-Unternehmen, Zulieferern, Beratungs- und Forschungseinrichtungen kommt der Vernetzung mit (Berufs-) Verbänden und anderen AkteurInnen der Zivilgesellschaft eine zentrale Bedeutung zu. Die Partnerschaft mit diesen kann entscheidend sein für den Erfolg einer nachhaltigkeitsorientierten regionalen Marketingstrategie.

Handelt es sich um ein top-down gegründetes Netzwerk, im Sinne einer LEADER-Aktionsgemeinschaft (LAG, Kap. 2.2.4.2) oder eines Clusters (Kap. 3.5.6), so steht es unter starkem Einfluss der regionalen Governance-Ebene, d.h. der Landräte, IHK oder fokaler Unternehmen. Das Ziel solcher Netzwerke ist meist die Entwicklung von Innovationen entlang von Wertschöpfungsketten, im Sinne inkrementaler, organisierter Innovationen in einem Branchen-Cluster.

Im Netzwerk-Management laufen die Stränge und anderen Ebenen zusammen. Hier werden die Ideen und Ziele entwickelt, die zentralen Entscheidungen getroffen. Netzwerk-Vorstand und -Management bilden das Steuerungszentrum. Die Führung kann auch auf einer anderen Ebene liegen, ggf. hinter den Kulissen; z.B. beim Landrat, doch kann dieser „Kontaktsport mit vielen Beteiligten“ (Schubert 2008) auf der operationalen Ebene meist nicht ohne ein qualifiziertes Management erfolgen, das den Entscheidern die tägliche Umsetzungsarbeit abnimmt. Die Qualität des Managements muss als Erfolgsfaktor für jedes regionale Netzwerk und jedes Programm zu deren Förderung gesehen werden. Die Entwicklung und Inwertsetzung von Innovationen findet jedoch in den einzelnen Unternehmen oder durch deren Kooperationen statt.

Handelt es sich um ein selbst-organisiertes „Graswurzel“-Netzwerk, wird ein solches meist von engagierten Schlüsselpersonen und ihrem organisatorische Kern mit einer regionalpolitischen Agenda gegründet, die sich eher als Anti-Establishment verstehen (Brendle 1999: 23 f.; Böcher 2002a, Kap. 2.1.2.1). Ist dies der Fall, weist dies bereits auf Defizite der regionalen Governance (Kommunalpolitik) im Aufgreifen gesellschaftlicher Handlungsbedarfe der Zivilgesellschaft (z.B. Naturschutz) sowie der Unternehmen, insbesondere der kleineren KMU (z.B. im Lebensmittelhandwerk, Gasthöfe etc.) hin. Es ist dann davon auszugehen, dass auch das bestehende Food-Netzwerk aus Dehoga- und Tourismus-VertreterInnen, Bauernverband, Metzgerinnung u.a. den angesagten oder von Teilen gewünschten Veränderungen wenig konstruktiv gegenüberstehen.

Eine Veränderung und Unterstützung (von) der staatlichen Ebene kann dann die notwendigen Ressourcen bringen, denen es bedarf, um auf regionaler Ebene eine Veränderung zu schaffen. Es ist die Aufgabe der zentralen Schlüsselpersonen, diese neuen Ressourcen zu organisieren.

4.8.2.4 Ebene der Wertschöpfungsorganisation

Ein regionales Netzwerk kann, eine Regionalinitiative ist meist auf die Gründung einer Wertschöpfungsorganisation angelegt sein. Dazu müssen schon auf der Netzwerk-Ebene wichtige Erfolgsfaktoren erfüllt sein oder herbeigeführt werden. Die Schlüsselakteure definieren meist frühzeitig die Kernpunkte einer regionalen Marketingstrategie und entsprechende Planungen.

Nach dem Verständnis in dieser Arbeit entsteht eine Wertschöpfungsorganisation (erst) mit der formalen Gründung einer Rechtsform, z.B. GmbH, gGmbH; GbR, e.V., w.V., Stiftung o.ä. In dieser Rechtsform schließen sich definierte Akteure auf verbindliche Weise zur wirtschaftlichen Tätigkeit zusammen. Dies kann und sollte durch diverse Netzwerk-Aktivitäten ergänzt werden.

In dieser Organisation werden die produktbezogenen, technischen und wirtschaftlichen Prozesse der Innovation und Wertschöpfung geregelt, organisieren sich die Unternehmen, werden Marketingstrategien abgestimmt, definiert und umgesetzt, wird produziert, transportiert und verkauft. Eines oder mehrere fokale Unternehmen übernehmen die Führerschaft, ggf. wird eine Geschäftsführung eingesetzt. Die Finanzierung, die Mitarbeiterschaft und Arbeitsbereiche, die internen Planungs-, Vermarktungs-, Controlling- und Lern-Prozesse sind zu organisieren. Vertrauen muss als Sozialkapital entstehen, immer wieder Aushandlungsprozesse geführt werden.

Für eine Wertschöpfungsorganisation kommt es nicht zuletzt darauf an, die Organisations- und Vertriebskosten decken zu können, um mit den Produkten am Markt aktiv sein zu können. Dazu ist zunächst die Entwicklungs- und Gründungsphase zu finanzieren, die oft noch aus eigenen Mitteln der Akteure und Unternehmen getragen wird. Kommt es zur Gründung, bedarf es dauerhaft intensiver Aktivitäten. Höhe, Dauer und Kontinuität der Start-Finanzierung hat, wie bei jeder Unternehmensgründung (Startup), entscheidenden Einfluss auf die Fortschritte beim Aufbau der WSO und ihrer Aktivitäten. Phasen der Eigeninitiative und Umsatzbasierung können und sollten sich (wiederholt) abwechseln mit Phasen der öffentlichen Förderung, die entscheidende Fortschritte ermöglichen kann, die aus dem Umsatz (noch) nicht zu erwirtschaften sind.

Regionale WSO und rein unternehmerische Startups entscheiden sich darin, dass WSO mehr Zeit und immer wieder Gelegenheiten haben, staatliche oder kommunale Fördermittel zu akquirieren, bevor sie am Markt aus eigener Kraft bestehen und alle Kosten selbst tragen können. Ein Startup hat nur eine durch das verfügbare Kapital begrenzte Zeit, den sog. Break-Even-Punkt, an dem monatlich erstmals mehr Gewinn als Verlust entsteht, zu erreichen. Erreicht es diesen nicht, braucht es frisches Kapital. Gelingt nicht, dieses einzuwerben, droht Insolvenz.³¹⁵

WSO und ihre Akteure können meist immer nur so viele Aktivitäten finanzieren, wie gerade Geld vorhanden ist, können aber mit einer noch unzureichenden Performance oft länger durchhalten, und sei es durch Reduzierung der Aktivitäten, bis (wieder) ausreichende neue Ressourcen erreicht werden können. Daher ist die Entwicklungsphase einer WSO oft von verschiedenen Situationen und Tempi geprägt, bis erst mit den Jahren ausreichende Markterlöse erzielt oder andere Einnahmequellen (kommunale Förderung) zuverlässig erschlossen werden können. Auch für WSO ist Finanzierung eine entscheidender Erfolgsfaktor - und stets Achillesferse.

³¹⁵ Eine Netzwerk- oder Non-Profit-Organisation kann auch bei der Start Up-Finanzierung hilfreich sein (Schweyer 2017), was dem dualen Modell von Regionalinitiativen entsprechen würde (Kap. 2.1.2.1).

4.8.2.5 Ebene der beteiligten Unternehmen

Auf der Ebene der des Marktes (hauptsächlich; ggf. auch in regionalen Netzwerken, Politik etc.) agieren die Unternehmen. Durch sie werden die relevanten Güter erzeugt, eingekauft, verarbeitet etc. In und von den Unternehmen muss die Wertschöpfung erzeugt und realisiert werden, von der durch intensiveren regionalen Austausch oder aber auch durch den Export in preisattraktive Nachbarregionen, die angestrebte höhere Wertschöpfung für die Region erzeugt wird.

Die Unternehmen, die Regionalität und Nachhaltigkeit als ihre Zukunftsstrategien oder Alleinstellungsmerkmale sehen und suchen, müssen diese möglichst konsistent, glaubwürdig und hochwertig umsetzen. Dazu bedarf es meist Innovationen auf allen Ebenen: in Zielmärkten und im Produktdesign, in Technologien und Einkauf, in Management und Führung, in der Kooperation mit anderen Unternehmen und Akteuren sowie in der regionalen Governance als Unternehmen, d.h. in Qualität und Quantität des Engagements in der eigenen Region (Kap. 2.3.4).

Die Ausrichtung der Unternehmen bezüglich Regionalität und Nachhaltigkeit, die Innovationsfreudigkeit in Produktentwicklung und Marketing, aber auch Umfang und Qualität des Engagements in regionalen WSN und WSO hängt - so zunächst die Arbeitshypothese – vor allem von der Unternehmer- oder Führungskräfte-Person, deren Neigungen und Entscheidungen ab. Der Betrachtung der Rolle der Unternehmer kommt daher bei der folgenden Fallstudien-Analyse eine zentrale Bedeutung zu (zur Bedeutung der Unternehmerpersönlichkeit s. Kap. 2.3.2).

4.8.2.6 Ebene der Nachhaltigkeit

Während die Ebene des WSO-Managements die organisatorische Seite darstellt, liegt im Nachhaltigkeitsmarketing die Nachhaltigkeitsdimension einer regionalen WSO: die Kernpunkte des Nachhaltigkeitsmix, das Niveau der Nachhaltigkeitsziele und die Qualität ihrer Umsetzung.

Zur folgenden Fallstudien-Analyse wurden hierzu folgende Leitfragen formuliert:

- Welche Akteure haben die Nachhaltigkeitsstrategie formuliert? Hintergründe?
- Wie sehr steht Nachhaltigkeit im Fokus der Organisation und ihrer Unternehmen?
- Wie sehr in Produkt-Design und Verpackung, in Erzeugung, Verarbeitung und Vertrieb?
- Welche Standards werden genutzt oder wurden entwickelt? Wie erfolgt eine Kontrolle?
- Wie (sehr) werden die KundInnen mit Nachhaltigkeitsargumenten angesprochen?
- Wie gut gelingt die Verbindung von Regionalität und Nachhaltigkeit? Zielkonflikte?
- Wie gut gelingt die Verbindung der Nachhaltigkeit mit der Qualität und dem Preisniveau?
- Wie ist das Nachhaltigkeitsniveau insgesamt einzuschätzen (zu bewerten)? (Maßstäbe?)
- Probleme, die der Steigerung des Nachhaltigkeitsniveaus entgegenstehen? Ansätze?

Diese Fragen müssen in einer WSO über alle Ebenen hinweg beantwortet und die Nachhaltigkeitsstrategie möglichst von den Beteiligten aller Ebenen mitgetragen werden (zum Nachhaltigkeitsmarketing s. Kap. 2.1.6). Die genannten Fragen dienen im Folgenden der Projektanalyse.

4.8.2.7 Ebene des Marktes

Auf dem Markt müssen sich eine Wertschöpfungsorganisation und ihre Produkte bewähren, findet eine erfolgreiche, weniger erfolgreiche oder zu geringe Wertschöpfung statt. Hier gelten die Gesetze des jeweiligen und allgemeinen Marktes, der sozialen Marktwirtschaft, des Kapitalismus. Die Produkte müssen in geeignetem Design, über geeignete Kanäle, in geeigneten Segmenten zu akzeptablen Preisen ihre Kunden im Handel und bei den Verbrauchern finden.

Der Markt ist neben Staat und Zivilgesellschaft eines der drei maßgeblichen Meta-Systeme der Gesellschaft (vgl. Luhmanns Systemtheorie³¹⁶). Aus Luhmann'scher Sicht wirken die Marktmechanismen auf ihre Weise auch auf WSO-Systeme ein, zwingen sie doch jede WSO, ihre Organisationskosten zu decken, sei es durch Erlöse, Fördermittel, Spenden o.ä.

Auch auf der Ebene des Marktes kann von einer Governance gesprochen werden, da es sehr darauf ankommt, ob und wie die potentielle und abnehmenden Kunden im Groß- und Einzelhandel das „Start-Up Regionalinitiative“ listen oder nicht, und damit hemmen oder fördern, auch bezüglich Preisen, Konditionen etc. Der Markt ist für regionale WSO keine anonyme Größe, sondern die handelnden Akteure in einer bestimmten Markt-Region sind sich wohl bekannt.

Diese Sichtweise des Marktes für WSO knüpft an Granovetters „Embeddedness“ (Kap. 3.5.1) an und macht die Abnehmer zu potentiellen Co-Produzenten (analog zu Prosumenten, Kap. 2.1.6.6) von Regionalprodukten als sozio-öko-ökonomische Innovation (vgl. Kap. 3.5.7). Doch auch wenn er, weil heute stark nachgefragt, „regional“ listet, kann dem Handel ein Verhalten nach Absatz- und Rentabilitätskriterien, nach den Gesetzen des Marktes, unterstellt werden.

4.8.2.8 Ebene der Zivilgesellschaft

Einzelpersonen, Vereine und Verbände sowie Initiativen stellen die Akteure der Zivilgesellschaft dar. Diese artikulieren die geistigen, kulturellen und sozialen sowie ökologischen Interessen der Gesellschaftsgruppen, die nicht als Marktakteure wirken und nicht staatlich verfasst sind. Traditionell starke Akteure der Zivilgesellschaft sind die Kirchen und die Gewerkschaften sowie die sog. „Neuen sozialen Bewegungen“, die sich nach 1968 gegründet haben, darunter die Naturschutz-, Umwelt-, Friedens- und Frauenverbände sowie diverse Minderheitenverbände. Als Entwicklung der 1990er und 2000er Jahre ist die Regionalbewegung zu nennen (Kap. 1.1).

Wenn immer ein Markt- und Staatsversagen zu befürchten oder zu konstatieren ist, oder traditionelle Regelungen nicht mehr den modernen Verhältnissen und Bedürfnissen entsprechen, melden sich diese zu Wort oder bilden sich neue Bewegungen, zum Zeitpunkt dieser Arbeit etwa der Veganismus, verbunden mit der Tierrechtsbewegung, sowie die Klima-Bewegung „Fridays for Future“, gegründet 2018 von Greta Thunberg. Sie weisen auf dringliche gesellschaftliche Probleme und Handlungsbedarf hin, aber auch auf neue Kundenbedürfnisse und Märkte, wie etwa viele transformative Ernährungsprojekte in Städten. Für WSO erscheint es ratsam, ebenfalls mit transformativen Strategien um diese KundInnen zu werben (s. Kap. 2.2.3.4).

Nota: Diese acht Ebenen regionaler WSO bilden die Suchbereiche in der folgenden Analyse der Fallstudien-Projekte, auf der Suche nach den Erfolgsfaktoren in diesen Managementsektoren.

³¹⁶ Luhmann 1984, 1988; Kneer/Nassehi 1994; Reese-Schäfer 1999; Rosa et al. 2007: 173, Simon 2008.

4.8.3 Relevante Akteure

Die Akteure einer WSO gehören in der Regel zu einer der genannten Managementebenen, d.h. zu bestimmten Bereichen der Gesellschaft, zu Politik, Verwaltung, Verbänden oder intermediären Institutionen. Daneben können Privatpersonen, Interessenvertreter und Institutionen verschiedener Art, z.B. Naturschutzverbände, Kirchen und Stiftungen beteiligt sein. Nicht zuletzt sind es vor allem Unternehmen, die eine WSO zu einer Wertschöpfungsorganisation machen.

Potentielle Motive der Akteure

Die Ursachen und Auslöser der Netzwerk- bzw. Systembildung können unterschiedlich sein:

- Politischer Wille oder Anregung der Regierung (auf Ebene Bund oder Bundesland),
- Politische Ziele von Verbänden und Institutionen (auf Ebene Bund/Land),
- Administratives Programm von Verwaltungen (Förderinstrumente),
- Ziel von Personen und Kommunen in der Regional- oder Kommunalpolitik,
- Ziel und Aufgabe auf der Agenda eines Regionalmanagements,
- Idee und Projekt von Einzelpersonen und kleineren Interessengruppen,
- Idee und Strategie von Unternehmen oder Unternehmenszusammenschlüssen,
- Forschungsprojekte von Universitäten, kirchliche Arbeitskreise o.ä..

Mit der dargestellten Reihenfolge ist keine Hierarchie bezüglich der Bedeutung für regionale WSO intendiert. Es ist zwar so, dass die übergeordneten Ebenen stets bedingenden oder aktiven Einfluss auf das Handeln der unteren Ebenen nehmen. Es ist jedoch ebenso der Fall, dass starke Akteure auf den unteren Ebenen auch Einfluss auf Entscheidungen, ggf. auch auf Strukturen der übergeordneten Ebenen nehmen können. Zwischen den jeweils relevanten Ebenen und Akteursgruppen laufen Prozesse ab, bilden sich Rückkopplungen. Eine Frage ist, wie relevant sind diese für die Performance, das Verhalten, die Entwicklung und den Erfolg der WSO?

4.8.4 Nutzen und Erfolge

Der Erfolg nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen besteht in der Erfüllung der konstituierenden Kriterien, die auch den angestrebten Nutzen für die Beteiligten darstellen:

- die Förderung von Strukturen und Potentialen einer Region durch deren Nutzung,
- die Steigerung der Nachhaltigkeit sowie des Markterfolges nachhaltiger Produkte,
- die Etablierung rentabler Wertschöpfungsstrategien im Lebensmittelmarkt,
- die Etablierung und erfolgreiche Performance einer ausgereiften Organisation.

Die Nutzen-Präferenzen der Einzelakteure können dabei unterschiedlicher Ausprägung sein. Es kann unterstellt werden, dass die Erfüllung der vier Nutzendimensionen und damit des Gesamterfolges umso größer ist, je höher die Zielkongruenz zwischen den Akteuren ist. Dies müsste dazu führen, dass jeder Beteiligte sein Bestes gibt, um das System mit seinen Fähigkeiten in den arbeitsteiligen Sub-Systemen der Gesellschaft und damit der WSO zu unterstützen. Dies

unterstützt das Konzept von „Erfolgsfaktoren“, die die Akteure gemeinsam erreichen müssen, um dem WSO-System größtmöglichen Erfolg und ihnen selbst höchsten Nutzen zu bringen.

4.8.5 Erfolgsfaktoren

So, wie die vier konstituierenden Kriterien Regionalität, Nachhaltigkeit, Wertschöpfung und Organisation systemisch gesprochen den Sinn regionaler WSO darstellen, so kann man auch davon ausgehen, dass sich in einem System „nachhaltige regionale WSO“ typische Strukturen ausbilden (müssen), die für den Erfolg dieses Systemtyps effektiv und effizient wirken (sollen).

Grundlage der folgenden Analyse von Fallstudien sowie der Entwicklung eines System-Modells sind die in den Kapiteln 2 bis 5 bereits herausgearbeiteten Erfolgsfaktoren. Tabelle 7 zeigt die zu Beginn der Fallstudien-Analyse formulierten 30 Erfolgsfaktoren, sortiert in fünf Dimensionen oder Cluster (zum Begriff „Erfolgsfaktoren-Cluster“ vgl. Kullmann 2005a).

Mit der Fallstudien-Analyse sollte nach weiteren Erfolgsfaktoren geforscht werden, um die genannten Dimensionen um weitere essentielle Erfolgsfaktoren zu einem noch überschaubaren, kontrollier- und steuerbaren Set von „Erfolgsfaktoren nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen“ zu ergänzen (Kap. 6.2). Dieses Set von Erfolgsfaktoren soll im Anschluss als Baukasten zur Entwicklung eines qualitativen System-Modells solcher WSO dienen (Kap. 6.3).

4.8.6 Strukturen und Prozesse

System-Strukturen

Auf Basis der genannten Kriterien, Ebenen, Akteure und Erfolgsfaktoren soll in dieser Arbeit ein qualitatives System-Modell nachhaltiger regionaler WSO entwickelt werden. Dazu sollen zunächst die grundlegenden Strukturen regionaler WSO dargestellt werden. Als Bausteine für das System-Modell werden die hier in Theorie und Empirie identifizierten Erfolgsfaktoren genutzt.

Der Erfolg regionaler nachhaltiger WSO zeigt sich im Grad der Erfüllung der vier konstituierenden Kriterien, die damit auch den Sinn von WSO darstellen (Kap. 4.8.1). Das Streben regionaler Akteure nach diesen Sinn-Dimensionen führt zur Bildung und zum Erhalt dieser Systeme.³¹⁷ Daher stellen diese vier konstituierenden Kriterien, so die Ex ante-Hypothese, wohl auch jeweils eine Ebene (Dimension o.ä.) im hier intendierten System-Modell dar. Diesen Ebenen sollen die zugrunde gelegten (s. Kap. 4.6.4) sowie neu identifizierten Erfolgsfaktoren zugeordnet werden.

³¹⁷ Luhmann stellte ein System von Teilsystemen der Gesellschaft auf, wie Politik, Verwaltung, Justiz, Religion, aber auch Beziehungen, Familien, Verbände, Kirchen etc. Für jedes dieser Teilsysteme definierte er ein „Medium“, das dessen Sinn stiftet sowie das Bindemittel, den Grundstoff von deren Stoffwechsel darstellt, z.B. Liebe in der Familie, Geld in der Wirtschaft, Glaube in der Religion, gemeinsame Ziele in der verfassten Zivilgesellschaft, d.h. in Verbänden etc. (vgl. z.B. Reese-Schäfer 1999: 176 ff.).

„Sinn ist das Medium, in dem sich soziale und psychische Systeme formen“ (ebd.: 97 ff). Luhmann unterscheidet bei Sinn die Sachdimension (Worum geht es?), die Sozialdimension (Verstehen wir die Dinge gleich? Was sagt das über unsere Beziehung?) und die Zeitdimension (Unterscheidung vorher/nachher; Reversibilität/Irreversibilität)(ebd.). Daraus folgt, dass die Zuschreibung und Interpretation von Sinn für die Kommunikation in Systemen entscheidend ist. Es kommt darauf an, welcher Sinn, d.h. welcher Zweck oder ggf. welche höhere Bedeutung einem System, einem Element oder einer Funktion zugeschrieben wird. Dieser Sinn trägt auch zur Abgrenzung und damit zur Konstitution von Systemen bei: „Der Sinn von Grenzen liegt in der Begrenzung von Sinn“ (Willke 1991: 37 in Bratl/Trippl 2001: 36).³¹⁷

Innerhalb der Modell-Ebenen sollen die Erfolgsfaktoren möglichst in eine Ordnung oder Hierarchie gebracht werden, welche die ihnen zugeschriebenen Wirkungen erklären und somit in ihrer Gesamtheit das WSO-System-Modell in seinen Strukturen und Prozessen erklären helfen.

Entwicklungs- und Erhaltungsprozesse – Kriterien reifer Systeme

Der langfristige Existenzsicherung sowie das Erreichen höherer Niveaus der System-Performance hängen davon ab, ob eine WSO die Kriterien reifer Systeme entwickelt und erfüllt: ³¹⁸

- die Entwicklung einer an Vision und Zielen ausgerichteten, zielführenden Strategie,
- die Definition und Weiterentwicklung einer klaren Identität (Werte, Mission, Mythos etc.),
- den Aufbau funktionsfähiger Leitungs-, Organisations- und „Produktions“-Strukturen,
- eine Erfüllung der spezifischen Leistungsfunktionen für Kunden (Markt) und Stakeholder,
- die Reflexion über sich selbst und das eigene mentale Modell sowie kollektives Lernen,
- das fruchtbare Hervorbringen von Produkten, Ablegern und Nachfolgern (Generativität).

Die Organisationsentwicklung folgt der bereits dargestellten Entwicklung von Proto-Systemen zu Systemen. Sind ideeller Sinn sowie ideelle und geographische Grenzen einer WSO definiert, erfolgt die Bildung erster Strukturen, in denen erste Prozesse ablaufen, in denen die Ressourcen des Netzwerksystems zu bestimmten Ergebnissen und Wirkungen führen. Die Strukturen und Qualität der Kommunikation, insbesondere zum Zweck der Koordination und inneren Steuerung, bestimmt maßgeblich die Prozesse und Ergebnisse. Die Gründungsphase kann Irrwege und Züge von Chaos aufweisen. Sie ist häufig verbunden mit Rivalitäten und Rangordnungskämpfen auf personeller Ebene (zu Entwicklungsphasen von Netzwerken s. Kap. 3.5.5.5).

Ziele: In dieser Studie soll geprüft werden, inwieweit die untersuchten Projekte die o.g. Kriterien erfüllen. Neben dem System-Modell für den Klimax-Zustand sollen nach Möglichkeit auch Proto-System-Strukturen sowie deren Entwicklungsprozesse identifiziert und modelliert werden.

Visualisierung

Ziel eines System-Modells ist die intellektuelle Fassbarkeit, dazu die Reduktion der Komplexität. Da der Mensch vor allem visuelle Information schnell aufnehmen kann („Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“) kommt der graphischen Darstellung eine hohe Bedeutung zu. Ziel ist also eine Darstellung des System-Modells als Graphik bzw. als System von Graphiken. Kapitel 4.5.6.2 und Kapitel 4.7 zeigen Darstellungsformen einiger AutorInnen mit verwandten Zielsetzungen.

Im Laufe der Zeit etablieren sich bestimmte Strukturen, Kommunikationen und Prozesse. Das System WSO pendelt sich auf einem bestimmten Niveau der Systementwicklung ein. Es war zu erwarten, dass die drei Fallstudien-Projekte dynamische Entwicklungsphasen hinter sich haben, in denen sie dynamische Prozesse und Strukturveränderungen durchlaufen haben. Um diese darzustellen – zumindest eine Auswahl einiger der interessantesten Prozesse – wurde in der zugrunde liegenden Studie auf die Konstellationsanalyse zurückgegriffen, eine etwas einfachere Darstellungsweise daraus abgeleitet (ohne differenzierte Bedeutung verschiedener Pfeile; vgl. Kap. 4.7.4) und zur Visualisierung der entdeckten Prozesse angewendet (vgl. Kap. 6.3.3).

³¹⁸ Vgl. Bratl/Trippel 2001: 59; Bratl et al. 2002: 128; vgl. Kapitel 4.5.6.2.

4.9 Vorgehensweise

4.9.1 Fokussierung der Fragen

Die Forschungsfragen dieser Arbeit wurden bereits in der Einleitung (Kap. 1.2) sowie zu Beginn des Methodikkapitels (Kap. 4.1) formuliert. Sie beziehen sich zum einen auf die Fragestellungen des zu Grunde liegenden Forschungsvorhabens (vgl. Kap. 1.2.1). Darüber hinaus wurden für diese Arbeit die Entwicklung eines qualitativen System-Modells auf der Basis identifizierbarer Erfolgsfaktoren als dessen Elemente sowie die Beschreibung von nachhaltigen regionalen WSO mit Begriffen der systemischen Theorien als Leitfragen formuliert (Kap. 1.2.2).

4.9.2 Auswahl der Fallstudien

Auf Basis der formulierten Forschungsziele sowie der dargelegten Theoriegebäude wurden drei regionale WSO ausgewählt und einer vergleichenden Untersuchung unterzogen. Die Auswahl der Fälle geht maßgeblich auf die Auftraggeber der zugrunde liegenden Studie zurück. Diese hatten das Interesse, die Themen und Fragen dieser Arbeit anhand dieser Projekte untersuchen zu lassen. Von einer prinzipiellen Vergleichbarkeit der Projekte wurde ex ante ausgegangen, wobei bereits durch Vorinformationen zu vermuten war, dass sich darunter Projekte in unterschiedlichen Entwicklungsstadien, gut laufende „Modellprojekte“ ebenso wie Projekte mit Optimierungspotentialen finden würden. Dies wurde jedoch als sinnvoll erachtet, um ein möglichst breites Spektrum möglicher WSO-Zustände zu erfassen und vergleichen zu können.

Auswahl der Stichprobe

Als Motive und Selektionskriterien der Auftraggeber wurden vom Verfasser wahrgenommen:

- Evaluation eines größeren Leit-Projekts des jeweiligen „Landes-Programms“,
- vergleichende Evaluation unterschiedlicher Projekte, Settings und Bundesländer,
- Interesse an Input zu wissenschaftlicher Theorie und Methodik,

Diese ergänzten sich mit den wissenschaftlichen Auswahlkriterien des Verfassers:

- ausreichend große Projekte mit mehreren beteiligten KMU aus Produktion, Handel etc.;
- Projekte unter Beteiligung nicht-wirtschaftlicher Akteure (Staat, Kommunen, Verbände);
- Projekte mit unmittelbarem Bezug zu Aspekten der Nachhaltigkeit (Naturschutz o.a.).

Unter diesen Kriterien wurden folgende drei Projekte ausgewählt:

- Projekt A: Projekt zur Belieferung von Landgasthöfen mit regionalen Produkten,
- Projekt B: Projekt zur Vermarktung von Produkten aus Öko-Streuobst-Anbau,
- Projekt C: Projekt zur Vermarktung regionaler Hausmacher-Wurst-Spezialitäten,

Zwei weitere Projekte aus dieser Studie wurden hier nicht aufgenommen, da die qualitative Datenlage (der Interviews) nicht ausreichend war, um sie hier systematisch zu vergleichen.

4.9.3 Aufbau der Interview-Leitfäden

Zunächst wurden über alle Projekte alle verfügbaren schriftlichen Materialien angefordert und gesammelt sowie die Internetangebote analysiert. Dies führte zu einem ersten Überblick über Eckdaten der Produktion, der Organisation, des Marketings sowie zu den beteiligten KMU.

Als Instrument der Erhebung wurde ein teilstrukturierter Interview-Leitfaden entwickelt, mit dem zwei Gruppen von Projektbeteiligten befragt wurden: die VertreterInnen von kleinen und mittleren Unternehmen der Ernährungswirtschaft (KMU) sowie von Behörden, Kommunen und Verbänden (BKV). Die beiden dazu entwickelten und genutzten Leitfäden finden sich im Anhang.

Die Interview-Leitfäden für KMU baute sich wie folgt auf (vgl. Kap. 10.5):

1. Angaben zur Person
2. Angaben zur Region (Gebietskulisse)
3. Angaben zum Wertschöpfungsnetzwerk
 - a. Produkte/Produktgruppen
 - b. Inhaberschaft, Schlüsselpersonen
 - c. Gründung (Motive, Hintergründe, Verlauf)
 - d. Marketing (Herkunftsregion, Absatzmärkte)
 - e. Beteiligte (Art, Anzahl, Entwicklung)
 - f. Phasen der Projektentwicklung
4. Befragtes KMU
 - a. Kurze Geschichte des Unternehmens
 - b. Marketing (Produkte, Märkte, Entwicklung)
 - c. Erfolgsfaktoren, Problembereiche
 - d. Rolle im WSN (Gründer, Beteiligter?)
 - e. Aufwand und Nutzen
5. Projekteffekte
 - a. Flächenrelevanz bzgl. Naturschutz und Landschaftspflege
 - b. Zusammenspiel zwischen KMU und BKV
6. Erfolgsfaktoren und Erfolgsindikatoren
 - a. zu den Themen WSK, Cluster, Kooperationskultur
 - b. zu den Themen Herkunftsregion und Nachhaltigkeit im Marketing
 - c. zur Regionalentwicklung sowie zu übergeordnete Institutionen
 - d. zum Thema Steuerung

Der BKV-Leitfaden fragte zu Punkt 4 nur nach der Rolle der KMU sowie nach der Rolle der BKV sowie deren Wertschätzung von Seiten der KMU. Die übrigen Fragen waren nahezu identisch (vgl. Kap. 10.6)

4.9.4 Durchführung der Befragung

Die Fallstudien-Projekte wurden im Zeitraum März bis August 2009 erstmalig besucht. Zuvor waren Termine mit zu befragenden Akteuren telefonisch vereinbart worden (vgl. Tabelle 8). Die Projekte wurden in der Folgezeit begleitet, d.h. regelmäßig Informationen zu deren Entwicklung eingeholt und durch Telefonate mit den Schlüsselpersonen aktualisiert. Ein letztes Update zu den Projekten durch persönliche Gespräche mit zentralen Schlüsselpersonen erfolgte 2020. Dies ermöglichte eine langfristige Beobachtung der Untersuchungsprojekte von 2009 bis 2020.

Die Auswahl der zu Befragenden ergab sich zunächst aus der Nennung von Schlüsselpersonen der Projekte durch die Auftraggeber der Studie, d.h. der jeweiligen Projekt-Evaluation. Diese Schlüsselpersonen wiederum nannten dem Autor weitere relevante Personen. Dazu konnten nur (so viele) Personen ausgewählt werden, die angesichts der vorbesprochenen Thematik und Tiefe der geplanten Befragung zu stichhaltigen Aussagen bereit und in der Lage waren.

Aus wissenschaftlicher Sicht mag man diese Form der Stichprobenziehung, die z.T. durch die Auftraggeber und Projektleiter beeinflusst wurde, als nicht zufällig oder nicht repräsentativ erachten. In der Tat ist davon auszugehen und zeigte sich in der Befragung, dass z.B. Beteiligte, die der Projektleitung kritisch gegenüber stehen, dem Evaluator nicht genannt und somit auch nicht befragt wurden. Dies sollte jedoch als unvermeidbarer Bias bei dieser Vorgehensweise, wie bei jedem Vorgehen nach dem „Schneeballsystem“, betrachtet werden. Diesen Bias (durch die Selbstorganisation der Projektsysteme) zu vermeiden, wäre zu aufwendig gewesen.

Systemisch betrachtet: ... ist diese Form der Befragten-Auswahl ein Schritt zur Konstruktion eines Modells von WSO, das somit auch durch wissenschaftliche Restriktionen beeinflusst wird.

Es kamen dennoch zu jedem Projekt mehrere kritische Stimmen zu Wort. Es wurden zu allen drei Projekten ausreichend viele Personen befragt, die informiert genug waren, zur Projektentwicklung stichhaltige Innenansichten aus unterschiedlichen Perspektiven berichten zu können.

Die Leitfäden wurden während der 1 bis 3-stündigen persönlichen Interviews handschriftlich beschrieben sowie eine akustische Aufzeichnung der Interviews angefertigt. Die Aufzeichnungen bleiben, wie bei solchen Untersuchungen üblich, 10 Jahre lang archiviert und sind zugänglich. Tabelle 8 zeigt die Anzahl der jeweils befragten KMU- und BKV-VertreterInnen je Projekt.

Tabelle 8: Anzahl der befragten Interview-PartnerInnen nach Fallstudien-Projekten

Befragte	Projekt A	Projekt B	Projekt C	Summe
Anzahl KMU	18 ³¹⁹	8	5 ³²⁰	31
Anzahl BKV	7 ³²¹	2 ³²²	3	12
Summe	25	10	8	43

³¹⁹ Davon acht Vertreter verarbeitender Unternehmen in Einzelinterviews, fünf Landwirte in zwei Gruppeninterviews, fünf Gastwirte in zwei Gruppen-Interviews (dav. 1 Interview durch 2. Person geführt).

³²⁰ Davon zwei Unternehmer gemeinsam befragt sowie zwei in Doppelfunktion als Verbandsvorsitzende.

³²¹ Darunter 1 Landesbehörde, 1 Berater sowie zwei Gruppen-Interview mit 2 bzw. 3 Personen.

³²² Zwei Personen von einer Behörde, gemeinsam befragt.

Wie sich zeigt, war die Anzahl und Struktur der Befragten je Projekt nicht gleich verteilt. In Projekt A wurden deutlich mehr Personen befragt, da das Projekt mit Abstand die meisten aktiven KMU aufweisen konnte sowie einen hoch dynamischen Entstehungs- und Entwicklungsverlauf, der aus Sicht der KMU möglichst umfassend erfasst werden sollte. An den Projekten B und C waren deutlich weniger KMU, z.T. auch weniger BKV beteiligt bzw. zum Interview bereit.

4.9.5 Analyse der Erhebungsdaten

Zum Zweck der qualitativen Analyse der untersuchten Fallstudien-Projekte wurden diese wie folgt sukzessive erfasst und verarbeitet, die entsprechenden Daten aus den Unterlagen und Interviews extrahiert und zusammengestellt (vgl. Ergebniskapitel 5):

1. Steckbrief des Projekts
2. Kurze Chronologie der Entwicklung
3. Regionale Rahmenbedingungen
4. Qualitative Beschreibung der Entwicklung
5. Darstellung in Akteurskonstellationen
6. Rollen beteiligter KMU und BKV
7. Strukturen und Prozesse für ein System-Modell
8. Erfolgsfaktoren und Erfolgsindikatoren
9. Erfüllung der Kriterien nachhaltiger regionaler WSN
10. Wertschöpfung und andere Nutzen für KMU und BKV

Zur Analyse der Ergebnisse wurden die Interview-Mitschriften systematisch ausgewertet. Die Analyse gliederte sich in die Auswertung expliziter Antworten auf die gestellten Fragen, z.B. zu formulierten Erfolgsfaktoren oder Daten, die überwiegend textlich oder auch mathematisch erfasst, ggf. verarbeitet und zusammenfassend dargestellt wurden. Dies wurde für alle Fragen aus den zwei Interview-Leitfäden für KMU und BKV des Forschungsprojektes durchgeführt.

In der folgenden Darstellung der Empirie-Ergebnisse schließt sich bei qualitativen Aussagen häufig eine unmittelbare Interpretation des Autors an, um die Aussagen im Sinne der gestellten Fragen zu deuten und auszulegen. Mit dieser Art von Darstellung wird versucht, zu allen Fragen für jedes der Projekte vollständige und gleichwertige Angaben zu erhalten, um so jeweils ein Bild der Projekte zu gewinnen, das einen systematischen Vergleich bestimmter Aspekte erlaubt.

Richtschnur für diese interpretative Auswertung war das prototypische Bild eines nachhaltigen regionalen WSO (-Modells), das sich der Autor im Zuge von Vorstudien sowie bei der Konzeption der Methodik, d.h. bei der Formulierung von Fragen und Antwort-Kategorien, gebildet hat.

Systemisch betrachtet: ... liegt der Analyse der Projekte und der Konstruktion des Modells ein expertenbasiertes subjektives Konstrukt eines fiktiven Proto-System-Modells zugrunde.

4.9.6 Vertextung und Darstellung der Ergebnisse

Im Rahmen der Auswertung und Analyse werden die Prozesse der Entstehung und Entwicklung, der Konsolidierung und Veränderung der untersuchten Projekte beschrieben (s. Kap. 5).

Struktur der Ergebnisse

Dazu erfolgt zunächst eine Darstellung der Projekte in Form eines Steckbriefes. Eine kurze Chronologie der Projektentwicklung und der regionalen Rahmenbedingungen schließt sich an. Dieser folgt eine Darstellung der Projektentwicklung in einer allgemeinen Fachsprache. In den Schritten 5 bis 7 werden diese Prozesse mit den Begriffen der systemischen Theorie und Netzwerktheorie sowie der Kooperations- und Innovationstheorie (Kap. 3) beschrieben, um verallgemeinerbare Muster an Strukturen von sowie Prozessen in regionalen WSO zu identifizieren.

Während dieser deskriptiven Darstellungen werden bereits Interpretationen vorgenommen, die auf verallgemeinerbare Strukturen und Prozesse hinweisen. Insbesondere werden am Ende der kurzen Chronologie und der qualitativen sowie der systemischen Analyse der Projektentwicklung potentielle Erfolgsfaktoren, als potentielle spätere Bausteine eines WSO-Modells, benannt.

Abschließend wird der Nutzen für die beteiligten KMU und BKV-Akteure analysiert sowie daraufhin die Kriterien regionaler nachhaltiger WSO auf ihre Erfüllung hin geprüft und bewertet.

Die Auswertungen und Interpretationen wurden den Auftraggebern der zugrunde liegenden Studie als Arbeitsberichte übermittelt. Zu allen Projekten erfolgten Präsentationen und Aussprachen mit den Auftraggebern (Triangulation, s. Folgekapitel). Eine Veröffentlichung der Berichte erfolgte bisher nicht, im Hinblick auf Veröffentlichung dieser Arbeit.

Die hier dargestellten Grundlagen, der Theorie-Teil und die Theorie der Methodik, inklusive des Glossars und der hier erweiterten Liste von Erfolgsfaktoren wurden für diese Arbeit gesondert erstellt, ebenso das qualitative System-Modell, seine Graphiken sowie die Diskussion.

Belege für Erfolgsfaktoren

Bestätigte und neu identifizierte Erfolgsfaktoren werden im folgenden Empirie-Teil mit einem Zahlencode markiert, z.B. (3:5). 3:5 bedeutet: Für die hier im Folgenden zusammengestellten Erfolgsfaktoren steht dieses Ergebnis (vor dem Zahlencode) als Beleg in der 3. Gruppe (EF eines Branchen-Netzwerks)(Kap. 6.2.3) für Erfolgsfaktor Nr. 5 („Beiträge der Beteiligten“). Diese Darstellungsweise wurde gewählt, weil sie im Fließtext den geringsten Platz braucht. Mit diesen Verweisen sollen die identifizierten Erfolgsfaktoren aus der Empirie heraus begründet werden.

Graphiken zu Akteurskonstellationen

Zu allen drei Fallstudien-Projekten wurden einige typische Prozesse der Projekt-/System-Entwicklung zu Beginn des Untersuchungszeitraums mittels graphischer Elemente in „Konstellationen“ modelliert, in vereinfachter Anlehnung an die Konstellationsanalyse (vgl. Kap. 4.7.4). Die Ergebnisse finden sich in den Kapiteln 5.1.5 (Projekt A), 5.2.5 (Projekt B) sowie 5.3.5 (C). Die graphischen Bausteine der Modellierung finden sich zu Beginn von Kapitel 5.1.5 (Projekt A).

4.9.7 Triangulation der Ergebnisse

Der ursprüngliche Ansatz des zugrunde liegenden Forschungsvorhabens sah vor, die Ergebnisse der qualitativen sowie der quantitativen Analysen in Workshops mit den befragten Beteiligten zu präsentieren und mit diesen zu diskutieren, um deren Feedback dazu einzuholen.

Dies erfolgte jedoch nur im Falle von Projekt A nach Vorlage der ersten und zentralen qualitativen Ergebnisse im Januar 2010, nach der Erhebung im Jahr 2009. Auf diesem Workshop wurden bisherige Erfolge, aber auch bisherige Probleme und Defizite des Projekts vorgetragen. Verlauf und Ergebnisse des Workshops entsprachen aus Sicht des Autors den Erwartungen: Während kritische Geister unter den Beteiligten die Realitätsnähe der kritischen Ergebnisse lobten, weil sie auf Veränderungen hofften, betonten die entscheidenden Schlüsselpersonen, dass die Probleme schon seit Langem bekannt und im Grunde schon gelöst, zumindest aber Maßnahmen bereits eingeleitet seien. Somit wurden die Ergebnisse als z.T. veraltet dargestellt. Beide Arten an Reaktionen waren aus den qualitativen Interviews bereits zu erwarten gewesen und dürfen als Reaktion führender bzw. führungskritischer Akteure als üblich erachtet werden. Unmittelbare Effekte der Evaluierung auf die Entwicklung wurden dem Autor nicht mitgeteilt.

Im Falle der übrigen Projekte wurden die ersten zentralen Ergebnisse im November 2009 den Auftraggebern gemeinsam vorgestellt. Die Ergebnisse wurden von diesen in einer mündlichen Aussprache als weitgehend plausibel und einleuchtend bewertet. Allen Auftraggebern, die direkt oder mittelbar auch Projektbeteiligte des jeweiligen WSO i.w.S. waren, wurden Workshops wie in Projekt A angeboten, ebenso den fokalen Unternehmen der Projekte, jedoch wurden in keinem anderen der vier untersuchten Projekte eine Ergebnispräsentation angefragt.

Als Erklärung dafür mag gelten, dass die Ergebnisse die vermuteten Defizite der Projekte gut skizzierten und erklärten, bei den fokalen Unternehmen sowie bei den Auftraggebern selbst jedoch keine gesteigerte Motivation bestand, diese den Projektbeteiligten aufzeigen zu lassen. Dies kann mit einem vermutlich üblichen Impuls von Führungspersonen erklärt werden, Defizite eher auf diplomatischem, sich selbst nicht schadenden Weg anzusprechen und „zu regeln“.³²³

Dies ist auch verständlich, da der Auftrag der Evaluation nicht von den Schlüsselpersonen der Projekte ausgegangen war bzw. nicht von allen Schlüsselpersonen mitgetragen wurde, und war daher von Seiten des Autors so hinzunehmen. Für diese Studie ging damit die Möglichkeit der Triangulation weitgehend verloren, doch, so bleibt zu vermuten, wären die unterschiedlichen Reaktionen wohl ähnlich ausgefallen wie bei dem ersten Ergebnisworkshop in Projekt A (s.o.).

4.9.8 Reflexion der Methodik

Aus der grundlegenden Literatur heraus ergibt sich, dass eine qualitative Analyse und Modellentwicklung komplexer sozio-ökonomischer Systeme wie nachhaltigen regionalen WSO ein konstruktivistischer Prozess ist: es wird ein Bild eines Forschungsgegenstands entwickelt, der stark durch die Wirklichkeitsrezeption sowie wissenschaftliche Rezeption des Autors geprägt ist. In der Diskussion der Ergebnisse wird dazu eine Schlussbetrachtung vorgenommen (Kap. 7.6).

³²³ Zur Problematik des Feldzugangs sowie des Zusammenspiels zwischen Interviewer und Informationsträgern vgl. z.B. Wolf 2005, der die wissenschaftliche Interview-Situation psychologisch ausleuchtet.

5 Ergebnisse der Analyse

„Grau, teurer Freund, ist alle Theorie,
und nur das Business ist grün.“

Karl Marx (1863)³²⁴

5.1 Projekt A

5.1.1 Steckbrief Projekt A

Tabelle 3: Steckbrief Projekt A

Projekt	Projekt zur Belieferung von Landgasthöfen mit regionalen Produkten
Region	Süddeutschland (eine Bundesländergrenze übergreifend)
Gründung	2002
Gründer	Regionaler Berater und Aktivist
Träger	Start als Projekt eines Auftragnehmers, ab 2005 GbR, ab 2009 als Stiftung
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung der Landgasthöfe in einer süddeutschen Region • Regionale Vermarktung in der bzw. in die Gastronomie • Auf- und Ausbau regionaler Wertschöpfungsketten
Richtlinien	Grundlage der Urproduktion sind die Agrarumweltprogramme der beiden beteiligten Bundesländer, für Rindfleisch ein regionales LEH-Programm.
Programme	Ab 2001 regionales Projekt im Rahmen eines Landesprogramms und eines Regionalmanagements zur naturschutzorientierten Regionalentwicklung; ab 2004 auch über das LEADER-Programm des 2. Bundeslandes (je bis 2011).
Mittelgeber	Die Landwirtschaftsministerien der zwei Bundesländer; in Land 1 umgesetzt durch ein Regionalmanagement, in Land 2 durch ein Amt für Landwirtschaft.
Unternehmen (Stand 2018)	7 Brauereien, 2 Schlachtbetriebe mit Wurstproduktion, 1 LEH-Filialist, 1 Lebensmittel-Logistiker, 1 Rinder-Erzeugergemeinschaft e.G., 2 Fruchtsaft-Kelterei, 1 Mineralbrunnen, 1 Weinkellerei, 1 Hofmolkerei, 1 Käserei 1 Werbe-Agentur, rd. 70 Gastwirte, diverse Landwirte der Region (bio & konvent.).
Jahresumsatz	Keine Angaben der Unternehmen
Befragte	2 Brauereien (KMU 1, mehrfach), 1 LEH-Filialist (KMU 2), 1 Großmetzgerei, je 5 Erzeuger und Gastronomen in je 2 Gruppen-Interviews, 1 Gastronom, 1 Journalist, 2 Berater (mehrfach), 2 Regionalmanagements, 1 Landesamt.

³²⁴ Zitat aus einem Brief an Friedrich Engels (Sontheimer 2009).

5.1.2 Chronologie Projekt A

Jahr	Aktivitäten
2001	Ein Regionalberater (Schlüsselperson; SP) stellt dem Regionalmanagement eine Projektskizze zur Wiederentdeckung der regionalen Landgasthöfe vor. Ein erstes Förderprojekt wird bewilligt (4:7). ³²⁵ Ein Magazin wird erstellt, das die Gasthöfe und ihre regionalen Produkte präsentiert. Regionale KMU der Ernährungswirtschaft finanzieren bereits erste Ausgaben des Magazins mit (3:5). Auf Vermittlung des Landrats unterstützen der örtliche DeHoGa und eine touristische Gebietsgemeinschaft das Projekt (2:10).
2002	Es finden mehrere Treffen der Gastwirte u. der regionalen Lebensmittelhersteller statt. Einige später fokale KMU verfolgen bereits regionale (4:1) und nachhaltige Marketingstrategien (6:1). Ein regionaler Gastronomie-Logistiker erklärt sich bereit, die Logistik zu übernehmen. Die beteiligten KMU erstellen eine gemeinsame Orderliste. Ein zweiter Förderantrag wird bewilligt (4:7). Das Projektmagazin erscheint erstmals und eröffnet den Aufbau der Projekt-Marke (6:10).
2003	Ausdehnung des Projekts auf 4 Landkreise des Nachbarbundeslandes (Land 2) (4:2). LEADER-Antrag beim Amt für Landwirtschaft. Koordination mit den lokalen Aktionsgruppen. LEADER-Förderung in Land 1 wird von Behörden daran gekoppelt, das Projekt weiterzuentwickeln, u.a. soll Kriterien- und Kontrollsystem entwickelt werden (4:3).
2004	Die bisherige Schlüsselperson, einige Gastronomen und KMU (2:7) gründen eine GbR (2:8). Die GbR übernimmt offiziell die Projektleitung, der Gründer erstellt weiterhin das Magazin. Die Geschäftsführung übernimmt der Inhaber eines beteiligten Unternehmens (KMU 1, ehrenamtlich). Erste Produkt- und Herkunftskriterien werden beschlossen; Wirte-Betreuung und Herkunftskontrolle (4:3) durch eine beteiligte Gastronomin.
2005	Verhandlungen über eine Förderung durch die Marketinggesellschaft von Land 1, ohne Ergebnis. Projektevaluation im Rahmen der Evaluierung des Landesprogramms (1:7). 3. Antrag wird bewilligt, Aktivitäten sukzessive ausgedehnt, auch in Großküchen (3:10).
2006	Ausdehnung auf Nachbarland (Land 2) beginnt mit Ausgabe des erweiterten Magazins; Teilnahme an regionaler Wirtschaftsschau sowie an einem Wettbewerb, an einer Messe und einer regionalen Genießerkarte (3:10). Gastronomen werden von Beratern geschult (2:9). KMU realisieren 2. Marke f. Großküchen. KMU 1 entwickelt Bio-Bier (3:10).
2007	Die Qualitätsstrategie des Projektes wird vertieft. Der Einsatz naturschutzgerecht erzeugter Produkte wird verstärkt, regionale Herkunft u. Verwendung besser kontrolliert (4:3). Land 1 fördert Diplomarbeit zu zielgruppenorientierter Kommunikation (6:10). Kooperation mit anderem Projekt zur Förderung der heimischen Landwirtschaft (3:8).
2008	Den Unternehmen erscheint es sinnvoll, für das Projekt eine andere Rechtsform zu finden. Das Projekt soll verstetigt und die Markenrechte auf eine neue Organisation übertragen werden. Idee einer reg. Stiftung entsteht. Die KMU sind bereit, das Stiftungskapital zu stellen, Gründungsvorbereitungen, ehem. Landrat übernimmt Vorsitz (2:8).

³²⁵ In Klammern finden sich die Nummern der mit diesen Aspekten belegbaren Erfolgsfaktoren (Kap. 6). Diese werden zu Projekt A in Kap. 5.1 zu vielen Einzelaspekten genannt, um das Prinzip zur Herleitung der Erfolgsfaktoren zu verdeutlichen. Zu den Projekten B und C in Kap. 5.2 und 5.3 werden diese Zahlen-codes meist nur zu den Überschriften aggregierter Aspekte genannt, um dort das Lesen zu vereinfachen.

2009	Gründung der Projekt-Stiftung; Übertragung der Markenrechte vom Gründer auf die Stiftung. GbR hat weiter die Geschäftsführung. Drei-Ebenen-Modell: Stiftung (Marke, Rechte), GbR (Management, Wirte-Betreuung), SP (Magazin, Aktionen). Mitte 2009: 85 Gastwirte. Kriterien sollen weiter entwickelt, die Qualität noch erhöht werden (4:3; 5:6).
2010	Entwicklung eines Produkt-Schranks als „Regio-Schaukasten“ bei Gastwirten; Beginn unabhängiger Kontrollen bei Wirten (4:3). Förderprojekt der Erzeugergemeinschaft zur Ausdehnung der Zweitmarke in Großküchen (Kliniken) mit Thema Gesundheit (6:4) durch Programm in Land 2; Entwicklung eines Bio-Joghurts durch Kleinmolkerei (3:10).
2011	Neufassung der Partnervereinbarung zwischen GbR und Gastwirten; Verschärfung für neue Gastwirte: zukünftig „Plus“-Standards (höhere Regionalanteile, z.B. Rindfleisch zu 100% nach Naturschutz-Programm-Kriterien)(6:6). Entwicklung eines Handbuchs für Gastwirte, Gastwirte-Tagung; Beratung weiterer Idw. Erzeuger zu Projekt-Kriterien.
2012	Regionalmanagement durch Naturschutz-Programm läuft aus, anderes RM wird etabliert. In Folge werden ursprünglich fördernotwendige Naturschutz-Kriterien nicht mehr gefordert. Neue Standard-Anforderung ist Weidehaltung (nach Kriterien v. KMU 2)(5:2).
2014	Jährliche Wirte-Schulung durch Koch, finanziert aus Markenprogrammen der Länder; jährl. Teilnahme an regionaler Gastro-, Tourismus- u. Endverbraucher-Genuss-Messe, jährlich Kontrollen von je 10-12 Betrieben in Eigenregie sowie durch externes Institut.
2016	Mengen an verarbeiteten Schweinen u. Rindern wachsen, trotz rückläufiger Wirte-Zahlen durch Generations- und Pächter-Wechsel; Entwicklung eines „Regional-Hähnchen“.
2018	Rd. 70 Wirte sowie 7 Großküchen im Schwester-Projekt; 3/4 der Wirte erfüllen Plus-Kriterien, 3 Alt-Landräte als Stiftungspräsidenten, Magazin 2 x p.a., anhaltende Aktivitäten
2020	Das Projekt zeigt 10 Jahre nach letzter Organisationsveränderung, trotz keiner äußeren Expansion (bleibt bei ca. 85 Gastronomen in der Region, Potential max. 100) nur durch inneres Wachstum, eine konsolidierte Performance, ohne „Abbauerscheinungen“

5.1.3 Rahmenbedingungen von Projekt A

Projekt A begann 2001 in einer zu über 60 Prozent von Grünland, z.T. auch acker- und gartenbaulich geprägten Kulturlandschaft, die stellenweise mit vielen Mooren durchsetzt ist; zum Teil findet sich ein intensiver Obst- und Gemüsebau. Im südlichen Teil nimmt das Grünland sukzessive die gesamte Landnutzung ein, nur in den Auen finden sich vereinzelt noch Äcker (7:2).

Fluss- und Bachtäler, Moore und Seen, viele einzelne Weiher sowie hügeliges bis steileres Grünland prägen das Gebiet. Sowohl die Mooregebiete als auch das Grünland der Region gelten als naturschutzfachlich wertvoll und daher schützenswert. In den 1970er bis 1990er Jahren führte dies zu seinerzeit üblichen Konflikten zwischen dem Naturschutz und der Landwirtschaft.

Während sich im Norden der Region Übergänge in Ackerbaugelände finden, ist der mittlere und südliche Teil des Projektgebiets überwiegend von Grünland geprägt, das von der Milchwirtschaft in weiten Teilen traditionell intensiv genutzt wird. Seit den Extensivierungsprogrammen der 1990er Jahre hat sich die Mutterkuhhaltung als betriebliche Alternative etabliert, die die extensivere Nutzung von Grünlandflächen sowie auch Vertragsnaturschutzmaßnahmen unter betriebswirtschaftlichen Aspekten erlaubt bzw. attraktiv macht.

Die Region ist aufgrund ihres Grünlandreichtums traditionell stark von der Milchwirtschaft geprägt, die jedoch großem Preisdruck und einem dramatischen Strukturwandel unterliegt. Von landes- wie kommunalpolitischer Seite besteht daher seit Jahren der Handlungsdruck, den Strukturwandel in der Region abzufedern und alternative Einkommensquellen zu fördern (1:1).

Die Landesregierung bzw. eine Landesbehörde von Land 1 wählte daher die Region als eine der ersten zur Erprobung neuer Instrumente eines großflächigen Naturschutzes aus. Aufgrund der integrierten Programmkonzeption (1:4) lässt sich auch von einer Strategie der naturschutzorientierten Regionalentwicklung sprechen. Die Projekt-Region war die erste Modellregion (1:2).

In dieser ersten Phase des Landesprogramms wurden bereits Aktivitäten zur Förderung einer naturschutzgerechteren Landwirtschaft erfolgreich durchgeführt, ein Vertreter eines später fokalen Projekt-KMU war darin bereits involviert, die Akteure kannten sich bereits (2:7; 3:8). Der Projektstart traf auf positive Bedingungen und verlief erfolgreich. Die Ausdehnung auf Land 2 sowie 5 weitere Landkreise brachte das Projekt in eine neue Dimension und Qualität (3:10).

Potentielle Erfolgsfaktoren:

- *große regionale Herkunftskulisse* (zunächst 1, heute 6 Landkreise; 2 Bundesländer)(7:2)
- *Problemdruck* durch landw. Strukturwandel, *hohe Veränderungsbereitschaft* (2:4)
- *hohes politisches Interesse* und *hohe administrative Unterstützung* (1:1; 1:2),
- *reichhaltiges landwirtschaftliches Angebot* (inkl. Obst und Gemüse)(7:2),
- *relativ hoher Bestand an regionalen Verarbeitungsunternehmen* (7:3),
- Projekt baute auf *Landesprogrammen und Voraktivitäten* auf (1:5),
- *Zugang zu Fördermitteln* war *jahrelang jederzeit leicht möglich* (1:6),
- *zentrale beteiligte Akteure kannten sich aus Voraktivitäten* (3:8).

5.1.4 Entwicklung von Projekt A

5.1.4.1 Beschreibung der Entwicklung

Projekt A - Phase 1

Im Sommer des Jahres 2001 trat ein Agrar-Journalist mit Kenntnissen über regionale Entwicklungs-, Tourismus- und Vermarktungsstrategien an das Regionalmanagement seiner Heimatregion mit der Idee heran, ein Projekt zur Förderung der heimischen Landgasthöfe zu starten (4:1). Ideen und Erfahrungen dazu hatte er in früheren Tätigkeiten, z.B. bei der Gestaltung eines Brauerei-Magazins gesammelt. Im Interview verwies er vor allem auf die bis heute sehr erfolgreichen Aktivitäten in einer benachbarten LEADER-Region. Hieran wird der Know-How-Transfer durch Regional-Berater aus einer anderen Modellregion als Erfolgsfaktor deutlich (2:9).

Es kam zu ersten Treffen mit dem Regionalmanagement, wobei insbesondere eine für den Tourismus zuständige Regionalmanagerin, die bereits ähnliche Ideen hatte, das Projekt und

seinen Antragsteller sehr unterstützte. Zwischen diesen beiden bestand spontan eine sehr gute fachliche wie persönliche „Chemie“ (2:7)(„Fachbruderschaft“ s. Brendle 1999: 45 f.; Kap. 3.1.2).

Das Projekt fand die Unterstützung der Regionalentwicklungsgesellschaft des Landkreises. Es war im Sinne der Geschäftsführerin, den regionalen Tourismus mit dem Projekt zu unterstützen. Die Projektidee passte also in die Programmatik des regionalen Entwicklungskonzeptes (2:1) und erhielt somit die Unterstützung des Regionalmanagements (2:2).

Zu Beginn wurden auf Anregung des Landrats der regionale DeHoGa-Verband sowie eine touristische Gebietsgemeinschaft involviert, die dann recht schnell mit dem Initiator den ersten Projektantrag entwickelten und gemeinsam beantragten. Es kam zu einer ersten Auswahl von rd. 30 Wirten, die zu einem ersten Treffen geladen wurden. Kern des Projektes war zunächst eine gut gemachte Kundenzeitschrift für die Tischgäste der Wirte. Das Projekt stieß auf Interesse, zumal es die Wirte zunächst nichts kosten sollte. Davon unabhängig traf das Projekt in der Region auf eine hohe Beteiligungsbereitschaft (2:4).

Systemisch betrachtet: Das Gastronomie-Magazin war zu Beginn ein Eintrittsgeschenk (eine Gabe) des Initiators an seine angestrebten Partner beim Eintritt in deren System (3:1), verbunden mit dem (Hinter-) Gedanken an einen Tausch gegen seine bzw. deren Projektbeteiligung.³²⁶

Der Initiator (Agrarjournalist), die erste Schlüsselperson des Projektes (SP1), ist ein sehr charismatischer Typ. Er versteht es, Visionen zu entwerfen und Menschen dafür zu begeistern. Er war für das Projekt zu Beginn ein klassischer regionale Schlüsselakteur (2:5). Fachlich ist er in der Lage, ein sehr hochwertiges Magazin zu gestalten, das allgemein auf Beachtung und großes Lob stößt und hält, was das Projekt verspricht. Das Projekt ging so in seine erste Umsetzungsphase und brachte erfolgreiche Magazine, begleitende Aktivitäten und eine sehr gute P.R. hervor (6:10). Dies weckte und erreichte das Wohlwollen der Kommunalpolitik. Der Landrat unterstützte das Projekt über Jahre hinweg, ohne sich zu sehr in Details einzumischen (2:3).

³²⁶ Für die systemische Analyse regionaler Systeme sei hier eine wesentliche weitere Betrachtungsweise eingeführt. Diese geht davon aus, dass alle sozialen Interaktionen im Grunde Tauschprozesse, also im weitesten Sinne Handelsgeschäfte sind. Damit werden Systeme, aber auch ihre Akteure, auch im Privaten, als stets wirtschaftlich zweckrational handelnde Subjekte aufgefasst. Diese handeln im Rahmen der Normen der sie umgebenden Gesellschaft, d.h. nicht unbedingt freiwillig oder rational bewusst.

„Dieses Auf-den-Kopf-stellen gewohnter Bilder erscheint natürlich zunächst sehr radikal und läuft Gefahr, von vorneherein als reaktionär, banal oder unmoralisch verurteilt zu werden. (...) Die hier vorgeschlagene radikal marktwirtschaftliche Sichtweise hebt die oftmals illusionsbeladene Trennung zwischen Ökonomie und Gefühl auf und macht auch vor dem geheiligten Reich emotionaler zwischenmenschlicher Beziehungen nicht halt; sie bietet die Chance, ein Modell zu entwickeln, das die heimliche Vernunft und Ökonomie des Verhaltens von Individuen, Gruppen und Organisationen verdeutlicht. (...) Das heißt, wer Handlungen setzt, betreibt damit immer auch Handel. Oder anders: Menschliche Verhaltensweisen lassen sich als Waren betrachten, die bewertet und getauscht werden“ (Simon & CONECTA 1992: 15 f.).

Dieses konstruktivistische Bild des Verhaltens von Menschen und Systemen lässt sich nutzen, um bei der Bewertung jedes Verhaltens stets auszugehen, dass es einer intrinsischen Zweckrationalität dient, bevor man eine Bewertung und darauf basierende Handlung vornimmt. Will man auf dieses Verhalten einwirken, muss man erfolgreich auf die Kosten-Nutzen-Bewertung des jeweiligen Akteurs Einfluss nehmen. Dies entspricht auch der „Dominant Service Logic“ nach Lusch/Vargo (2004, 2008, 2016; Kap. 3.5.7) sowie dem „Value Proposition Design“ in der „Business Model Generation“ (s. Kap. 2.1.6.6; 6.2.7; 7.4.1).

Es kam zu ersten Treffen mit regionalen Unternehmen der Ernährungswirtschaft (KMU), darunter ein alteingessenes mittelständisches Unternehmen, dessen Inhaber jedoch ein sehr umweltbewegter Unternehmer ist und als solches auch in der Kommunalpolitik aktiv ist. Er saß zu diesem Zeitpunkt bereits seit Jahren im Stadtrat seiner Heimatstadt sowie im Beirat des Landes-Modellprojekts. Ihm gelingt der Spagat zwischen klassischem Unternehmertum mit seinem sehr traditionellen Produkt (Bier), in einem sehr ländlich-traditionellen Umfeld, mit einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensstrategie und Marketingkommunikation als Unternehmer sowie als engagierter grüner Kommunalpolitiker erfolgreich zu sein. Dieses Unternehmen bzw. sein Chef wird hier als KMU1, als das erste fokale Unternehmen des Projektes bezeichnet. Das Projekt traf also auf eine zweite Schlüsselperson, Inhaber eines später fokalen KMU (2:5).

Fortsetzung: Projekt A – Phase 1

Während zu diesem Zeitpunkt bereits weitere mittelständische sowie landwirtschaftliche Unternehmer am Projekt beteiligt wurden, übernahm KMU 1 frühzeitig eine führende Rolle unter diesen, die von diesem bis heute mit großem Erfolg ausgefüllt wurde (4:4). Er band einige seiner Kunden (Wirte) wie auch Mitbewerber (Brauereien) in das neue Projekt ein (3:4). Er zeigte damit einen konstruktiven Umgang (2:6) mit dem Problem der Co-opetition in WSO (s. Kap. 3.5.5). Zu Beginn bemühte man sich also um eine offene Beteiligung (regionaler KMU-Akteure!) (3:3).

Aufgrund von Interview-Beiträgen sowie angesichts späterer Entwicklungen kann davon ausgegangen werden, dass diesem Unternehmer, mit einer ebenfalls charismatischen, energischen Persönlichkeit, das Auftreten von Schlüsselperson 1 in „seiner Region“ nicht nur willkommen war, wenn auch das Projekt seine Unternehmen sehr voran bringen konnte. Das Zusammengehen der beiden wurde eher als „Zwangsehe“ beschrieben, die noch Probleme bringen sollte (4:5). Das Aufeinandertreffen dieser beiden Persönlichkeiten hat das Projekt lange Zeit geprägt. Darüber hinaus griffen jedoch noch weitere Akteure in die Entwicklung des Projektes ein.³²⁷

Ein regionaler Lebensmittel-Logistiker erklärt sich frühzeitig bereit, die Projektlogistik zu übernehmen (4:8) und organisiert erste Zusammentreffen von regionalen Herstellern, insbesondere von in der Region besonders häufigen Käsereien, deren Käse er vertreibt (3:4). Das Unternehmen und sein Geschäftsführer blieben ein wichtiges Rückrat des Projekts, ohne sehr im Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit zu stehen. Der Unternehmer wurde immer dann aktiv oder um Unterstützung gebeten, wenn es einmal „brannte“, so einer der Interviewpartner (2:6). Darüber hinaus garantieren er sowie mehrere andere KMU stets eine reibungslose Distribution (4:8).

Nach der ersten Förder-Phase (2002) wurde deutlich, dass das Projekt noch nicht ohne weitere Fördermittel fortgeführt werden konnte. Eine erste Fortsetzung erfolgte in Eigenregie des Initiatoren, wobei diesem zu diesem Zeitpunkt bereits verschiedene Personen und Gremien zur Seite gestellt waren. Das Projekt entwickelte sich sukzessive zu einem regionalen Schlüsselprojekt. Das Management lag jedoch bei SP1, das Regionalmanagement war zunehmend außen vor.

³²⁷ Ein Konkurrenzphänomen regionaler Platzhirsche in der Regionalentwicklung und Regionalvermarktung wurde vom Autor bereits an anderer Stelle als „Asterix und Julius Cäsar-Syndrom“ beschrieben: Während ein neuer Feldherr in eine Region einmarschiert und dort die Besatzung oder Revolution (Innovation) ausruft, regt sich der Widerstand einzelner dort bisher sesshafter „Gallier“ oder „Häuptlinge“, insbesondere wenn diese selbst in ihrer Kaste lange Jahre die Rolle eines Regelbrechers und Aussenseiters erdulden mussten. Die Folge kann ein langer Konkurrenzkampf sein (s. Kullmann 2003b: 90).

Die vormaligen Partner DeHoGa und die touristische Gebietsgemeinschaft waren nun nur noch am Rande involviert, die Wirte und vor allem die KMU hatten sich bereits stärker eingebracht. Neben den fokalen KMU (KMU1, Logistiker) wurden weitere Brauereien, Käsereien und Fleischerzeuger involviert, die z.T. bereits in Beziehung zu früheren regionalen Projekten standen. Die größeren KMU beteiligten sich durch Werbeanzeigen an der Finanzierung des Magazins. Die KMU übernahmen also bereits frühzeitig eine ideelle, finanzielle sowie regionalpolitische Verantwortung für das regionale Wertschöpfungsnetzwerk, einige nahmen bald fokale Rollen ein.

Ebenfalls 2002 kam es zu einem Treffen mit der Geschäftsführung der Marketinggesellschaft von Bundesland 1, die selbst ein landesweites Gastronomieprojekt hatte und promoten wollte. Diese Marketinggesellschaft ist, wie in anderen Bundesländern auch, eine von den landwirtschaftlichen Berufsverbänden getragene Organisation, größtenteils staatlich finanziert und politisch stark unterstützt, mit starken eigenen strategischen Interessen. Grundsätzlich sehen es solche Organisationen nicht gern, wenn unter der Flagge des Naturschutzes oder der Regionalentwicklung, unabhängig von ihrer Strategie, ebenfalls in größerem Stile Vermarktung gefördert wird. Das Problem verschärft sich, wenn dem anderen staatlichen Anbieter qualifizierte, fach- wie prozesskompetente Regionalmanagement (-Teams) zur Verfügung stehen. Andererseits könnte dies ein Modell für die Weiterentwicklung des Landes-Agrarmarketings darstellen, wie die Entwicklung von Öko-Modellregionen in mehreren Bundesländern zeigt (Kap. 2.2.4.5).

Trotz dieser institutionellen und ideellen Konkurrenz, die ein regelmäßig wiederkehrendes Muster in regionalen Entwicklungsprozessen darstellt, wurde im Laufe der Jahre in Bundesland 1 ein gutes Miteinander gefunden; auch da Landwirtschaft und Naturschutz jahrelang in einem Ministerium angesiedelt waren, d.h. aufgrund einer integrativen Politik und Förderung (1:4; 1:8).

Die Schnittstellen zwischen dem Projekt und der Landes-Gastro-Konzeption wurden erörtert. Der Geschäftsführer des Landeskonzepts hielt einen Vortrag vor den Projekt-Beteiligten, jedoch kam keine Kooperation zustande. Der Leiter der Marketinggesellschaft erstellte ein Gutachten zum weiterhin geplanten Projekt, mit überwiegend positiver Bewertung. An dieser Stelle war seinerzeit eine integrations- und kooperationsfähige Persönlichkeit angesiedelt, die anderen Akteuren und Institutionen Raum ließ und die naturschutz- und nachhaltigkeitsorientierten Marketingstrategien unterstützte (1:9). Hier zeigte sich eine „Good Governance“ als Erfolgsfaktor der landespolitischen (1:1) wie kommunalpolitischen Governance (Landräte, Bürgermeister)(2:3).

Projekt A - Phase 2

Das Regionalmanagement hatte nun die Aufgabe, das Ziel und seine Mühe, den Naturschutz-Gedanken einerseits sowie die eigene Einflussnahme in dem so schnell autonom gewordenen Projekt sicher zu stellen. Das RM betrachtete es bald als Fehler, so große Fördersummen ohne verbindlichen Zugriff auf die Qualität von Produkten sowie auf den Verlauf des Projekts vergeben zu haben. Der Projektnehmer (SP1) sollte „eingefangen“ werden und sich in den Dienst der regionalen Sache stellen. Qualitätskriterien und Kontrollen sollten für das Projekt aufgestellt und kommuniziert werden, das Projekt sollte einen festeren Organisationsrahmen bekommen (2:8).

Systemisch betrachtet: Gewünscht war, dass sich das Projekt vom Proto-System zum System entwickelt sowie, dass es breiteren Zwecken dient (höherer Sinn) und dazu besser ins regionale Meta-System eingebettet ist, um mit weniger Aufwand effizienter Ergebnisse zu erreichen (4:8).

Dazu wurde zunächst zwischen Regionalmanagement und Programm-Management (1:7) sowie mit den fokalen KMU sowie einem Berater eine Strategie entwickelt, wie das Projekt möglichst konfliktfrei in eine andere Trägerschaft gebracht werden könne. Es erfolgte also eine Reflektion des Projekts und an dessen Beispiel des Förderprogramms. Eine hohe Reflexivität und damit verbundene Lernprozesse waren in dem Programm besonders ausgeprägt (1:7; vgl. PLENUM, Kap. 2.2.4.4). Das (Proto-) Projekt zeigte sich damit erstmals als lernende Organisation (3:7).

Dem allein auftretenden Projektträger (SP1) wurde nun eine dritte Förderung in Aussicht gestellt (1:2), wenn er bereit wäre, das Projekt offiziell an eine GbR aus beteiligten Unternehmen einzubringen, deren Teilhaber er werden sollte. Der Projektträger willigte ein, die GbR wurde 2004 gegründet, der Unternehmer von KMU 1 wurde geschäftsführender Vorstand (2:8). Das Regionalmanagement hatte also eine gute Lösung und Weiterentwicklung erreicht (2:6). In diesem Zuge wurde das Projekt auch auf einen Nachbarlandkreis sowie vier Landkreise des Nachbarlandes (Land 2) ausgedehnt (3:10; 4:2), was durch das LEADER-Programm über ein Amt für Landwirtschaft finanziert wurde. Eine zweite Förderung schloss sich später an (1:2). Diese Folge an Fördermitteln spricht für relativ einfache Förderverfahren in beiden Programmen (1:6).

KMU 1 hatte frühzeitig ein neues Produkt in enger Anlehnung an das Projekt entwickelt: ein Bio-Getränk, das nur im Großgebilde und nur an die projektbeteiligten Wirte angeboten wird, welches sehr erfolgreich anlief und zu einer Art Produkt-Botschafter des Projektes wurde (3:10). Die Strategie von KMU 1, das Projekt für sich zu nutzen, ging damit auf. Dafür engagierte sich der Inhaber sehr für das Projekt, was allgemein hoch geachtet wird. Diese Kombination ideeller Interessen und wirtschaftlicher Aktivitäten ist als starkes KMU-Motiv für WSO zu sehen (3:9).

Weitere Beteiligte der GbR waren zwei Wirte sowie weitere Personen. Die beiden Wirte stellen zwei eigenständige mittelständische Unternehmer mit regionalen Betriebsphilosophien dar. Einer davon konnte im Rahmen der Evaluierung interviewt werden. Der zweite Gastronom war jedoch nicht zu einem Gespräch zu erreichen. Dieser hatte eine spezielle Marketingidee entwickelt, über die jedoch wohl ein Konflikt mit SP1 entstand. Beide Wirte sind jedoch, wie alle Gründungsmitglieder, noch bis zuletzt (2018) im Vorstand der GbR vertreten (1:5; 2:7).

Konsolidierung des Projekts (Systems)

Seit dieser Zeit (2004) war ebenso ein Regional- und Marketing-Berater beteiligt, in Vertretung bzw. im Auftrag eines regionalen Unternehmens des Lebensmitteleinzelhandels. Für dieses Großunternehmen (rd. 70 Filialen) hatte der Berater bereits über Jahre hinweg ein ökologisches Eigenmarken-Programm mit verschiedenen Produktlinien und Wertschöpfungsketten aufgebaut. Als ehemaliger Direktor des Landwirtschaftsamtes sowie der Landwirtschaftsschule kann er in der ländlichen Region auf eine hohe Reputation aufbauen, wobei er bekanntermaßen stark für Nachhaltigkeit, Naturschutz, ökologischen Landbau und regionale Vermarktung eintritt (2:9).

Das ihn beauftragende größere LEH-Unternehmen nahm und nimmt im LZ-Projekt eine fokale Rolle ein (KMU 2). Ein Mitinhaber des KMU 2 hat das Projekt persönlich immer wieder sehr

unterstützt. So wurde KMU 2, neben KMU 1, sukzessive zum fokalen Unternehmen (4:4). Damit bestätigt sich die fokale Rolle größerer und kundennaher Unternehmen in WSK (s. Kap. 3.5.5).

Der Berater bekam, davon formell unabhängig, 2004 den Auftrag, mit der GbR die neuen Richtlinien und Kontrollen zu entwickeln. Damit entwickelte sich auch das Leitbild und die Strategie der WSO weiter (3:6). Dies gilt ebenso für die zweite Weiterentwicklung der Richtlinien und Kontrollen in 2010/2011. Der Berater ist bis heute im GbR-Gremium vertreten. Seit 2006 sitzt ein weiterer Berater im Dienst des LEH-Unternehmens (KMU 2), ein ausgebildeter Koch und Berater für Gastronomen und Großküchen, als Beisitzer in Sitzungen des GbR-Vorstands (4:6). Damit stellten die fokalen KMU dem Projekt immer wieder ihre Ressourcen zur Verfügung (3:5).

2004/2005 wurden ein Basis- und ein Plus-Standard der Verwendung regionaler Produkte entwickelt. Die Schwester eines der Wirte, selbst Betriebswirtin, übernahm die Werbung weiterer Wirte, die Wirt-Betreuung sowie die interne (Selbst-) Kontrolle der Kriterien (4:3). Die GbR-Gründung wurde als gemeinsamer Erfolg gefeiert, das Projekt erlebte eine zweite Blüte. Es wurden immer mehr Wirte aus der gesamten Projektregion akquiriert, bei Veranstaltungen wie der regionalen Wirtschaftsschau war SP 1 mit anderen Wirten als Anbieter vertreten (6:10).

Mehr und mehr mittelgroße und größere Unternehmen der regionalen Ernährungswirtschaft traten dem Projekt bei: eine größere Schlachtereier, mit regionalen Lieferbetrieben für Schweinefleisch nach Projektkriterien, eine große Molkerei e.G. bzw. deren Frischprodukte-Vertrieb, mehrere Brauereien, zwei kleinere Käsereien, ein Mineralbrunnen, eine Kelterei u.a. KMU (7:3).

Damit waren zum Teil unmittelbare Konkurrenten involviert, wie z.B. die fünf beteiligten Brauereien, die sich bezüglich Produkten (Weißbier, Pils) und Vertriebsgebieten jedoch wohl arrangierten oder aber die „Coopetition“ innerhalb des Projektes ertragen mussten. In anderen Segmenten wurde darauf geachtet, dass möglichst nicht mehrere Anbieter gleicher Produkte beteiligt sind. Dies ist ein übliches Regelungsmuster auf Märkten, z.B. auf Bauernmärkten (7:5).

Systemisch betrachtet: ... bedeutet dies die Bildung von Grenzen - und damit eines neuen Systems im Meta-System Branche oder Region. Es erfolgt eine Oligopol- oder Club-Bildung zum gemeinsamen Wettbewerbsvorteil. Dies ist ein möglicher Sinn eines Netzwerks. Aufgabe des Netzwerk-Managements ist es, den Netzwerk-Mitgliedern oder deren Gruppen neue wettbewerbsfreie Räume zu schaffen, um Wettbewerbsvorteile zu erreichen (3:3; 7:5).

Der Beitritt dieser vielen Unternehmen mit meist konventionellem Produktsortiment, ggf. ergänzt durch einzelne eigene Bio-Produkte oder deren Angebot auf Wunsch der Kunden - nur für Rindfleisch wurden zunächst die Naturschutz-Kriterien eines Förderprogramms verlangt - führt zu einer nur gemäßigten Premium-Strategie in (Öko-) Qualität und Preis. Dies war durchaus gewollt, denn die Land-Gastronomie, deren Erhalt und Förderung hier im Zentrum (Sinn des Systems) steht, erfordert scharf kalkulierte, über alle WSK-Stufen hinweg akzeptable Preise (4:9).

Durch die Gestaltung der Kriterien bzgl. der Anteile regionaler Produkte nahmen in dieser Zeit (2004 bis 2009) die Absätze regionaler Produkte an die Projekt-Wirte sukzessive zu. Auch der Zuwachs an Gastwirten erfolgte kontinuierlich, in manchen Augen etwas schleppend. Zu Beginn der Untersuchung 2009 waren rd. 85 Wirte an dem Projekt beteiligt, 2019 noch rd. 70 Wirte. Das Potential in der Region wurde von den Befragten mit „nicht mehr als 100 Wirte“ beziffert,

wobei die Auswahl und das Niveau der Wirte wohl noch gestaltbar gewesen zu sein schienen. Das Angebot an Kunden (Wirten) innerhalb der Projektregion wurde zum limitierenden Faktor, was die Wahl einer möglichst großen Herkunftsregion (wie hier erfolgt) erneut bestätigt (4:2). Mit der Zeit führte der Generationen- und Pächterwechsel sowie höhere („Plus“-) Richtlinien zu einem leichten, kontinuierlichen Schwund der Mitglieder, der aber zuletzt mit rd. 70 stabil war.

Ein Wirt aus dem GbR-Vorstand startete in seinem Unternehmen eine Marketingidee, die den Kunden zeigen sollte, wo die Produkte der Projekt-Wirte herkommen. Dies war wohl zum Missfallen des Initiators (SP 1), der eine ähnliche Idee hatte. Es kam zum Streit. Der Streit in der GbR häufte sich zu dieser Zeit, zeitweise litt das Magazin. Der Initiator ließ hatte offensichtlich Mühe, die Rolle des charismatischen Visionärs und Einzelkämpfers aufzugeben und zu einem Team-Spieler und internen Dienstleister des von ihm gegründeten Projektes zu werden. So machte er z.B. Sonderrechte als Inhaber der Projektmarke geltend. Insbesondere mit dem GbR-Vorsitzenden (KMU 1) kam es zu immer stärkeren Konflikten. Die GbR geriet immer tiefer in die Krise, von außen zunehmend als Stagnation des Projektes wahrgenommen. SP 1 und KMU 1 konnten teilweise nicht mehr miteinander arbeiten. Dritte mussten vermitteln. Vermittelnde Personen mit ausgleichenden Eigenschaften kamen in Projekt A öfter zum Einsatz (2:6).

Projekt A - Phase 3

Die skizzierte Situation zog sich - begleitet von einer mehr oder weniger erfolgreichen Entwicklung des Gesamtprojektes bezüglich Mitgliedern, aufgebauten Wertschöpfungsketten und vermarkteten Produkten - über einige Jahre hin. Diese war insbesondere für die beteiligten KMU auf Dauer nicht befriedigend, da die marketingstrategische Relevanz des Projektes – ein hochwertiges Marketing-Konzept für regionale Produkte in der regionalen Gastronomie, und in deren Windschatten auch in regionale Großküchen – für die Unternehmen immer wichtiger wurde.

Es wurde den Beteiligten mit der Zeit deutlich, dass die bisherige Konstruktion der GbR, und die in ihr eingespielten Prozesse, kurz- oder mittelfristig nicht zu einer besseren Gesamtperformance führen würden. Insbesondere die Konflikte mit dem Gründer und Magazin-Macher (SP 1), der auf seine Markenrechte pochte, mussten gelöst werden. Von den beiden fokalen u.a. KMU wurde daher die Idee entwickelt, eine gemeinnützige Stiftung für das Projekt zu gründen, die die Markenrechte aufkauft und die Idee der regionalen Vermarktung weiter vorantreibt (2:8).

Diese Idee fand auch Gefallen in der Kommunalpolitik, d.h. bei den Landräten, die durch das Projekt schon so manche gute Publicity erhalten hatten. Den Interviews zufolge war es vor allem das große LEH-Unternehmen (KMU 2), das in dem Prozess der Stiftungsgründung, d.h. der Organisationsentwicklung und in der Streitschlichtung mit dem Projekt-Gründer, die Partner anführte und sich dazu mit anderen Akteuren und Unternehmen über die Strategie verständigte. Damit bestätigte sich erneut die Bedeutung großer Unternehmen in regionalen WSK bzw. WSN.

Der Logistiker übernahm z.B. die Funktion, mit dem Gründer (SP1) über den Preis und die Konditionen des Verkaufs der Markenrechte an die Stiftung und seine weiteren Konditionen als Macher des Magazins zu verhandeln. Allerdings konnten auch dabei wohl nicht alle Fragen abschließend geklärt und für die KMU und das Projekt befriedigend gelöst werden. Es wurde

jedoch eine vorläufige Gesamtlösung gefunden, im Herbst 2009 wurde die Stiftung gegründet. Organisatorische Probleme wurden also erkannt sowie aktiv und konstruktiv gelöst (2:6).

Systemisch betrachtet: Durch die Vergemeinschaftung der Projektmarke wurde ein höheres ideelles Niveau für die Gesamtregion wie auch im Sinne der beteiligten Akteure und KMU erreicht.

Entwicklung von Projekt A – Phase 3 – Fortsetzung

Die KMU, vermutlich vor allem KMU 2, hatte(n) dafür gesorgt, dass auch die Kommunalpolitik (Landräte) hierzu tätig wurde und hierzu in die Öffentlichkeit trat. Ein Altlandrat der Region wurde Vorsitzender, die Verwaltung übernahm eine Kreissparkasse. Dies war auch wichtig, um die geplante Weiterentwicklung des Projektes um eine Großküchen-Sparte (2. Marke) voran zu treiben, die regionale Krankenhäuser, Kindergärten und Altenheime beliefern sollte und heute beliefert. Die KMU haben es gut verstanden, die offizielle Unterstützung durch die Kommunalpolitik zu organisieren, die für viele weitere Entwicklungen in der Region wichtig war (1:1; 2:3).

Die Stiftung beauftragte die GbR weiterhin mit dem täglichen Management des Projektes, doch gab es im Untersuchungszeitraum durchaus auch kritische Stimmen zum Management. So war bereits Konsens, dass die Richtlinien allgemein angehoben werden sollten, z.B. als „Plus-Standards“ für alle neuen Wirte, sowie, dass unabhängige Kontrollen, auch der Einkaufsbücher der Wirte, eingeführt werden sollten. Es wurde von einigen Wirten und KMU erwartet, dass dies bis zu 30% der bisher 85 Wirte dazu bewegen könnte, das Projekt zu verlassen, um Mühen und Kosten zu sparen und die externe Einsicht ins Unternehmen zu verhindern. Es wurde kritisiert, dass „hochwertigere“ Wirte nicht genug aktiv akquiriert oder zeitnah aufgenommen wurden. Es gab Kritik bezüglich eines nicht ausreichend zielfokussierten Managements, das die Klarheit zu Strategie, Zielen und Maßnahmen sowie der Vollzugskontrolle vermissen lasse (4:6).

Von einzelnen Befragten wurde der GbR-Führung hierbei eine Verzögerung der Veränderung unterstellt, da ein Großteil dieser „unteren“ 30% Gastwirte Kunden von KMU 1 seien, und von daher für dieses ein Interessenkonflikt bestünde, die geplante Aufwertung und Selektion der Wirte durchzuführen. Man könnte dies sogar verstehen, angesichts der mehrfachen Beteiligung von Brauereien im Projekt. Dies konnte jedoch nicht weiter bekräftigt oder belegt werden. Dennoch war Mitte 2009, noch unmittelbar vor der offiziellen Gründung der Stiftung, die allgemeine Zufriedenheit mit dem Zustand des Projektes nicht sehr hoch. Daher wurden dazu von der GbR-Führung seinerzeit eine ganze Reihe von Schritten eingeleitet und umgesetzt.

Das Magazin war bis Ende 2009 in diesem Jahr noch nicht erschienen. Der Konflikt mit der GbR damals war noch nicht vollständig und nachhaltig entschärft worden, sondern schwelte weiter. SP1 gab im Interview zu Protokoll, dass er noch immer die Rechte an dem Namen des Magazins habe. Darüber hinaus plane er die Eintragung eines Produktnamens in enger Anlehnung an das bereits laufende Großküchen-Projekt. Dieses Verhalten im Projektnetzwerk wurde von einigen Personen als persönliche Marotte gesehen, mit der man umgehen müsse, um sich die hohe Kreativität und den nach wie vor hohen Einfluss von SP1 bei den Wirten und in der Öffentlichkeit zu sichern. Dies war Mitte 2009 und auch noch Anfang 2011 der „modus vivendi“.

Allen daran Beteiligten, insbesondere der GbR-Führung, muss abschließend eine hohe Konflikttoleranz und damit eine hohe Sozial- und Prozesskompetenz attestiert werden (2:6). Ohne

deren Ausdauer und Engagement (2:4) hätte die WSO kein höheres Niveau erreichen können. Doch auch dem Projektgründer muss anerkennend attestiert werden, dass er das von ihm erschaffene Projekt, nach einigem Klärungsbedarf, der Region und sich selbst (auch dem Projekt) erhalten hat und bis heute erfolgreich fortgeführt hat (2:5). Damit können alle Beteiligten auf ein seit fast 20 Jahren und bis zuletzt erfolgreiches Projekt zurück blicken (Stand Herbst 2020).

Rückblick auf 3 Phasen von Projekt A

Insgesamt hat das Projekt somit drei Phasen durchlaufen: die Gründungsphase durch einen charismatisch-visionären Einzelkämpfer, eine erste Konsolidierungsphase durch die Gründung einer Gruppe (GbR), gefolgt und begleitet von fachlichen und persönlichen Konflikten, die letztlich in einer dritten Phase zur Gründung einer Stiftung und zu einer Weiterentwicklung führten.

Die Ergebnisse bis 2009 wurden von den befragten Beteiligten in den Einzelinterviews recht kritisch gesehen. Anlässlich der Präsentation erster Ergebnisse war der Tenor der anwesenden Projektbeteiligten zwar insgesamt recht positiv, jedoch durchaus heterogen. Notwendiges, wie die Verschärfung der Kriterien und Kontrollen waren bereits erledigt; weiteres, wie die Neuwerbung gehobener Gastronomen und eine verstärkte „Wirte-Arbeit“, in Vorbereitung. VertreterInnen der GbR sahen die Ergebnisse der Evaluation daher zum Teil als überholt an. Andere hinterfragten hingegen, ob das Projekt bereits tatsächlich diese Probleme schon gelöst habe. Diese sahen in den vorgetragenen Ergebnissen durchaus „den Nagel auf den Kopf getroffen“.

Mittlerweile hat sich das Projekt weiterentwickelt. Viele der angesprochenen Themen wurden von der Stiftung sowie der GbR angegangen. Eine neue Marke für die Region, die von anderen Akteuren voran getrieben wurde, änderte nichts am Verlauf und Erfolg von Projekt A. Daneben wurden Projekte wie ein Naturschutz-Beweidungsprojekt mit ökologischen Milchziegen geplant. In beiden Projekten engagierten sich einige der Projekt-KMU allen voran KMU 2 als der größte regionale und ökologisch orientierte Lebensmittelanbieter in der Region. Das regionale Ziegenfleisch war jedoch in den beteiligten Gastwirtschaften nicht an die KundInnen zu bringen (6:3).

Die Förderung regionaler Landgasthöfe blieb bis heute zentrale Marketing-Strategie des Projekts (4:1). Die Förderung der regionalen Agrar- und Ernährungswirtschaft, z.B. auch durch die Großküchen-Marke und KMU-eigene Regional-Produkte, zeigt ein erweitertes Leitbild und weitere Strategien des breiteren Wertschöpfungsnetzwerks der beteiligten KMU (3:6). Die Landräte, Bürgermeister und Branchen-Verbände (BKV) unterstützen dies im eigenen Interesse (2:3).

Die Steuerungsprozesse in der Stiftung und der GbR blieben dem Autor unzugänglich. Daten aus einem Controlling, z.B. Projekt-Umsätze der Gastronomen und KMU, konnten nicht in Erfahrung gebracht werden. Von einer Beobachtung und einem Austausch über die Umsatzzahlen auf KMU-Ebene wird jedoch ausgegangen. Ansonsten bestünde hier ein Defizit (4:10).

2012-2020

Im anschließenden Untersuchungszeitraum bewahrte Projekt B seine zuvor erreichten Strukturen und Prozesse und setzte diese in einer kontinuierlichen Performance um. Das Magazin erscheint zweimal jährlich, die Eigen- und Fremdkontrollen werden durchgeführt, Messeauftritte organisiert, gelegentliche Produktinnovationen entwickelt und die rd. 70 Gastwirte in neuen

Rezepten geschult. Das Schwesterprojekt versorgte zuletzt sieben Großküchen mit ähnlichen Produkten. Der Marken-Stiftung sitzen nun drei Altlandräte vor, die die Kontakte in die Politik und alle Gesellschaftsbereiche unterstützen. Stifter und GbR-Vorstände sind gleich geblieben. Damit zeigte das Projekt über Jahre eine gleichbleibend hohe Performance, zur allgemeinen Zufriedenheit. Wenn es Alterserscheinungen bei gereiften WSO-Projekten gibt - hier noch nicht.

5.1.4.2 Systemische Analyse der Entwicklung

In diesem Abschnitt sollen die zuvor dargestellten Aspekte und Entwicklungen noch einmal in der abstrakteren Sprache der systemischen Theorie und Netzwerktheorie sowie der Innovations- und Kooperationstheorie dargestellt werden (vgl. Glossar Kap. 10.1 u. dortige Verweise). Dies erfolgt mit dem Ziel, die dargestellten Aspekte in allgemeineren und übertragbaren Begriffen zu beschreiben und so eine neue Form der systemischen Analyse und Bewertung regionaler WSO hier vorzustellen und zu etablieren. Dazu wird weitestgehend eine Darstellung im Präsens gewählt, um die Allgemeingültigkeit zu unterstreichen, auch wenn diese Prozesse bereits einige Jahre zurück liegen.

Projekt A - Phase 1

Ein Innovator bringt neues Wissen von außen, aus einem anderen System, in (s)ein System, d.h. durch Veränderungen in der externen Umwelt werden Veränderungen der inneren Umwelt angeregt. Das Nachbarsystem hat ihn fachlich wie ideell inspiriert, er bringt die notwendige Expertise mit. Die SP verändert das System durch eine Innovation, die Einführung eines neuen Mediums (Magazin). Er agiert als visionäre, führungsstarke, kompetente Schlüsselperson (SP) und stößt schnell auf Unterstützung von Promotoren und Partnern mit ähnlichen Motiven, d.h. mit einer latenten Veränderungsbereitschaft, aufgrund von erkannten Problemen und Handlungsbedarf. Die SP fungiert als Agent des Wandels, der ohnehin notwendig und sinnvoll war. Das System ist bereit zur Veränderung, zur Anpassung an innere und äußere Impulse. Es zeigt Generativität, was dazu dient, in sich verändernden Umwelten als System zu überleben (3:10).

Systemisch betrachtet: ... stellt das neue Magazin nicht allein ein neues Kommunikationsinstrument dar, sondern erschafft darüber hinaus ein neues Medium im Luhman'schen Sinne (vgl. Kap. 4.8.6): es verändert die Definition des Mediums der regionalen Wirtschaft von (ggf. implizit regionale) „Lebensmittel“ in explizit „Regionale Produkte aus regionaler Herkunft“. Mit der Akzeptanz des Magazins und Projekts einher geht eine neue normative Definitionsmacht über die bestehenden Systeme bzw. deren Elemente (Unternehmen). Es zwingt diese zu einer Entscheidung dagegen oder dafür, damit aber auch zum Kampf um die langfristige Hoheit.³²⁸ Die Akzeptanzbarriere des Systems gegenüber dem Wandel ist niedrig, da eine intrinsische Motivation bei vielen relevanten Akteuren (KMU, BKV) vorhanden ist. Diese werden charismatisch angesprochen und geführt, doch stellt man dem Innovator auch erste Partner zur Seite. Übergeordnete Ebenen und Unterstützer sehen einen möglichen Nutzen für sich. Die Innovation erhält die Anschlussfähigkeit an politische Förder-Programme sowie den Zugang zu Res-

³²⁸ Zu Medium eines Systems: Reese-Schäfer 1999: S. 12 ff.; zur Frage der System-Hoheit s. Kap. 3.3.2. Vgl. hierzu auch die Akteur-Netzwerk-theoretische Erklärung von Regionalprodukten (Kap. 2.1.2.3).

sourcen. Die Innovation wird als Eintrittsgeschenk in das System der angestrebten Kunden und Partner (Co-Akteure, Co-Elemente) offeriert, das durch staatliche Transfers möglich wird³²⁹. Die erste Umsetzung führt zu frühen Erfolgen, die ein positives Feedback erzeugen, die eine weitere Unterstützung bringen; eine Erfolgskette entsteht (vgl. Brendle 1999: 40 ff.).

Systemisch betrachtet:... handelt es sich hierbei um eine klassische positive Rückkopplung.³³⁰

Etablierte, bisher prägende Elemente innerhalb des Systems sind z.T. weniger bereit, den Innovator (die Irritation ihres Systems) zu unterstützen, es sei denn, die Innovation und ihr Träger können den eigenen Zwecken dienlich gemacht werden, d.h. wenn sie eigene bestehende Vorteile erhalten und fördern. Es wird eine Kooperation zwischen den früheren und neuen „ordnenden Elementen“³³¹ (KMU 1 & SP 1) herbei geführt, während deren Wesenheiten – aufgrund der gegebenen Rollen - weitgehend inkompatibel bleiben sowie über lange Zeit eine latente Konkurrenz und einen Konflikt mit sich bringen. Andere Elemente (KMU 2, Logistiker) erhalten ebenfalls zentrale Rollen, wirken jedoch meist nur im Hintergrund. Es zeigt sich, dass frühere Netzwerke förderlich sind, (Macht-voll) wirken und ihre Elemente davon profitieren. Die (Ursache-Wirkungs-) Beziehungen in einem System sind nicht immer klar und einfach erkennbar.

Die hier betrachtete Innovation ist sehr erfolgreich. Zunächst stellen die unterstützenden Subsysteme (Regionalmanagement, d.h. Kommunen und Staat) weitere Ressourcen bereit. Erste Partner verlieren jedoch bald wieder ihre Rolle, da sie keine wertvollen Beiträge leisten (können), sie sind innovationsinkompatibel. Der Innovator erlebt Erfolge, während die Unterstützer bald die Kontrolle über die Entwicklung und Erfolge zu verlieren drohen. Es ist nun an der Zeit, die Innovation in das bestehende System zu integrieren, um sie breiter fruchtbar werden zu lassen, aber auch um die Vormachtstellung (Brückenkopf-Kontrolle, Macht) sowie die „Innovationsrendite“ der etablierten Player zu sichern (vgl. Kap. 3.3.2). Als Lösung wird von SP 1 für eine weitere Förderung (Problemlösungsmittel Geld, s.o.) dessen Einbindung in eine neue Organisationsform verlangt - ein Strategie, um aus der Innovation (Variation) durch Selektion (aus Koordinationsformen) zur Retention (dauerhafte Nutzbarkeit) zu kommen (vgl. Kap. 4.5.1).

Projekt A - Phase 2

Die zweite Entwicklungsstufe des regionalen Systems wird durch die Schaffung der neuen Organisationsform markiert. SP 1 gibt darin formell die Führung an KMU 1 ab, hat aber noch immer die zentrale Rolle der Gestaltung des innovativen Instrumentes sowie weiterer Aktivitäten rund um das Projekt, z.T. in enger Kooperation mit anderen Projekt-Akteuren. Die neuen, noch weichen Regeln der neuen Organisation greifen erst langsam, deren Durchsetzung und Kontrolle durch die Führung wird nur langsam verschärft, erste Kritik dazu an der Führung wird laut.

³²⁹ Ein Eintrittsgeschenk, d.h. die Zuführung kostenloser Energie oder Information in ein System, mit Vorteilen für seine Elemente, erhöht die Akzeptanz zur Veränderung von Systemen. Seine Wirkung ist mit den systemischen Prinzipien des Tausches (vgl. Simon/CONNECTA 2013: 15 f.) und der Gabe (Mauss 1968, Mauss/Evans-Pritchard 2005; Adloff und Mau (2005) zu verstehen (s. Kap. 2.1.2.4, letzte Fußnote).

³³⁰ Zu Rückkopplungen als typischen Systemeigenschaften vgl. z.B. Simon 2008: 19 (allgemeiner Überblick), Beer 1959 (in der Produktionstheorie); Senge 2006: 95 ff. (in der Managementtheorie); Dörner 2008: 213 f. (in der Theorie zu Katastrophen), Meadows/Wright 2010: 42 ff (in Umweltverhalten u. -Politik).

Systemisch betrachtet: ...drängt damit das neue System (WSO) bzw. seine Elemente (KMU, BKV) danach, die spezifischen Prinzipien des Systems (z.B. Herkunftskontrolle der Produkte) auf einem höheren qualitativen Niveau zu erfüllen, d.h. es erfolgt der Ruf nach einem Kontrollsystem als typischem Kennzeichen und Erfolgsfaktor dieser System-Form. Dies lässt sich als das Streben des Systems nach einem bestimmten (Attraktor-) Zustand verstehen, der dem System eine spezifische Ordnung gibt und so vor Chaos schützt (s. Kap. 4.6.2, letzte Fußnote).

Immer stärker im Zentrum des Systems ist nun auch ein dritter starker Akteur (KMU 2) bzw. dessen Vertreter, der weitere starke Akteure (Politik, Berater) involviert, das Projekt immer wieder sehr fördert und seine eigenen Strategien immer stärker mit dem Projekt verbindet. Darüber hinaus werden für das System zunehmend weitere hilfreiche Elemente (KMU) akquiriert, die bereits ein informelles Netzwerk im umgebenden Gesamtsystem (Region) mit z.T. eingespielten Beziehungen (Prozessen, Mechanismen) gebildet haben. Das System wird damit sukzessive zu einer Meta-Struktur bestehender Strukturen, zur Fortsetzung laufender Prozesse auf einem höheren ideellen und wirtschaftlichen Gesamtniveau. Das System (WSO, Projekt) und sein Erfolg erklären sich also durch ein höheres systemisches Niveau und eine Weiterentwicklung (überlebens-) förderlicher Prozesse für das umgebende Gesamtsystem (Region).

Projekt A in Aufbruchstimmung und Turbulenzen

In der neuen Form erlebt das System zunächst eine Aufbruchstimmung und zweite Blütephase. Die neue Organisationsform sowie interne Prozesse der „Checks and Balances“ spielen sich ein. Die Performance des Systems ist zunächst hoch, alle Elemente scheinen zu profitieren. Gleichzeitig wird das Projekt zu diesem Zeitpunkt räumlich erheblich ausgedehnt, einige neue Akteure kommen hinzu. Die zentralen Akteure verändern sich jedoch nicht, da alle bereits von Beginn an beteiligt sind. Für die Erweiterung werden neue staatliche Ressourcen und politische Unterstützung akquiriert. Promotoren (Landräte) dürfen sich regelmäßig damit schmücken.

Die neue räumliche Größe und grenzüberschreitende Kulisse verleiht dem Projekt und seinen Machern zusätzlichen Einfluss, den diese für die Planung einer Weiterentwicklung nutzen. Dies zeigt, dass Systeme auf einer höheren „Flughöhe“ auch Unterstützer und Partner (ko-agierende Systeme) aus höheren „Sphären“ mit sich bringen. Dies sollte daher proaktiv angestrebt werden. Systemisch gesehen wurden so noch stärkere, gesellschaftlich legitimierte Partner gewonnen. Dies bedeutet auch, dass die Anschlussfähigkeit an die Möglichkeiten anderer (Sub-) Systeme hoch, das „Window of Opportunity“ weit geöffnet ist (Brendle 1999: 34 ff., Kap. 6.2.7).

Doch der Wettbewerb zwischen den Elementen und Ebenen innerhalb des Projekt-Systems bleibt hoch. Der frühere Innovator (SP 1) scheint die neue Systemrolle, als nur noch Beteiligter und Element mit eher dienstleistender System-Funktion, nicht akzeptieren zu können. Er möchte aus seiner früheren Systemfunktion noch Vorteile, Privilegien und Macht ableiten. Es kommt zu Konflikten mit der Führungsspitze, Partnern und Kunden. In dem neuen System haben sich Unklarheiten bezüglich Strukturen und Prozessen erhalten, die seine Performance belasten.

Systemisch betrachtet... ist die „Vision“ des/der ProjektgründerIn als Input, als Eintrittsgeschenk und Gabe (Kap. 2.1.2.4) zu betrachten, die dieser in das System einbringt und die sonst keine/r einbringen kann. Für Unternehmen und Wertschöpfungsorganisationen bedeutet diese

Vision insbesondere das „Sehen“ der Erfolg verprechenden neuen Faktor-Kombinationen (Produkt-Kunden-Nutzen-Kombinationen), die die eigentliche Innovation sowie das Alleinstellungsmerkmal darstellen.³³² Die Vision stellt damit eine zentrale Leistung des/der Schlüsselperson/en dar. Darüber hinaus stellt sie/er ihr/sein Engagement (Aktivierung latenter Energie im System) sowie ihre Prozess- und Sozialkompetenz zur Verfügung, was sie/ihn zum „Anführer“ macht.

Ob sich SP als neuer Anführer im regionalen System etablieren kann, hängt von ihren intrinsischen Qualifikationen, der Wettbewerbskraft des Establishments (vgl. Kap. 3.3.2) und den Umständen ab. Gelingt es dem Establishment, die Innovation zu kapern, endet die Führerschaft, so wie in Projekt A der Fall. Es kann der/den SP dann eine andere, dienende Systemrolle bleiben. In jedem Fall sollte die Vision der SP als „Gabe ans System“ gewürdigt und abgegolten werden, auch um das System im weiteren Verlauf nicht mit dem „Diebstahl der Idee“ als Erbe zu belasten, da der „Gründungsmythos“ eines Systems sich meist auf Dauer fortsetzt (vgl. Kap. 3.5.5.5).

Diese Konflikte beruhen auf ungeklärten Machtfragen, die noch endgültig zu klären sind. Damit verbunden ist das Aufeinandertreffen starker Charaktere, die gewohnt sind und deren (selbst) erwartete Rolle ist, zu führen und zu kämpfen, nicht zu vermitteln. Die vermittelnde Intervention muss daher von Dritten, davon unabhängigen Akteuren ausgehen. Daraus kann man lernen bzw. bestätigen, dass jedes System Akteure mit ausgleichendem Wesen und Funktionen braucht, als Additiv zur Veränderungskraft engagierter Schlüsselpersonen.

Die Performance des Projektes A leidet darunter zunächst unter dem Konflikt, die Qualität sinkt, neue Aktivitäten werden seltener, es folgt eine Phase der Stagnation. KMU 1 und SP 1 können zeitweise kaum noch interagieren, Dritte (KMU 2, Logistiker u.a.) müssen vermitteln. Es bedarf erneut einer Intervention von höherer Ebene (Gründung der Stiftung, aus Mitteln der beteiligten KMU sowie mit neuen Fördermitteln), um eine neue Handlungsfähigkeit herzustellen. Dies begründet sich auch aus der zunehmenden Bedeutung, die die Projektstrategie im marktwirtschaftlichen Umfeld des Systems aufgrund der allgemeinen Marktentwicklung erhält, d.h. die Entwicklung der umgebenden Systeme (Markt, Politik, Region) begünstigen, äußere Kräfte und innere Akteure (er-) fordern die Weiterentwicklung und Konsolidierung des neuen Systems.

Projekt A - Phase 3

Die prägenden Elemente (fokale KMU 1 & 2 u.a.) sehen eine Lösung in der organisatorischen Weiterentwicklung des Systems: Eine neue Organisationsform (Stiftung) wird gegründet und von den KMU mit Ressourcen ausgestattet, politische Fürsprecher werden als Repräsentanten gewonnen. Höchst relevante (Marken-) Rechte werden von SP1 erworben, dieser behält jedoch seine Zugehörigkeit sowie seine wichtige Funktion als Dienstleister. Doch die rechtlichen Kontrakte der Stiftung mit SP1 bleiben zunächst unvollständig und dies belastet weiter das System.

Jedoch aufgrund der Entscheidung der Führungsebene (KMU 1, KMU 2 u.a.), nicht gänzlich auf die Dienste und Eigenschaften von SP1 verzichten zu können oder zu wollen, verordnet sich das System selbst eine Toleranz gegenüber diesem exzentrischen Element. Dies zeigt die hohe Resilienz stabiler Systeme, die allerdings wohl eine ausreichend hohe Motivation durch einen

³³² Vgl. Osterwalder/Pigneur 2011; Zimmermann 2012. Montequin et al. 2016: 442 nennen einen „Lack of Vision“ des/der ProjektmanagerIn als regelmäßigen „Failure Cause“ im allgemeinen Projektmanagement.

Nutzen für seine Elemente, d.h. positive Rückkopplungen (Belohnung) für deren Aufwand voraussetzt. So gesehen liegt ein Tauschgeschäft „Toleranz gegen Nutzen“ vor (vgl. Kap. 5.1.4.1). Der Innovator hat es so geschafft, Inhaber seines neu geschaffenen Instruments (Magazin), der Brücke zwischen bestehenden Elementen zu bleiben, nicht jedoch, in dem regionalen Gesamtsystem eine neue, federführende Rolle einzunehmen, diese behalten andere (vgl. Kap. 3.3.2).

Laut KMU1 hat das System die Krise(n) überstanden, er sieht das Projekt auf gutem Weg. Dies wird von den beteiligten Elementen auf der formalen Steuerungsebene (GbR) bestätigt. Die eigentliche Macht des Systems liegt jedoch heute auf Ebene der Stiftung und den dort fokalen Unternehmen, insbesondere bei KMU 2, das über großen Einfluss in der Region verfügt und neben dem dargestellten Projekt kontinuierlich weitere regionale Aktivitäten entfaltet. Die prägende Steuerungsebene hat sich also im Zuge der Projektentwicklung (von SP1 über KMU 1 zu KMU 2) hin zu den jeweils „stärkeren“ Elementen sowie eine höhere regionale Ebene verlagert.

Systemische Synopse zu Projekt A:

Das System hat somit drei Phasen der Organisationsentwicklung durchlaufen:

1. Die Gründungsphase, getragen von einem charismatischen Visionär (und „Störfaktor“), unterstützt durch den Staat, die Kommunalpolitik sowie intermediäre Organisationen (bestehende Meta- u. Meso-Systeme). Gegründet wurde ein noch unausgereiftes Proto-System, was bei Gründungen eher die Regel als die Ausnahme darstellt. Der hohe Wert der Innovation und frühe Erfolge führen zu positivem Feedback und weiterer Unterstützung. Regionale KMU beteiligen sich frühzeitig und nehmen zunehmenden Einfluss.
2. Eine zweite (Konsolidierungs- und Blüte-) Phase: Unternehmen, Politik und Staat erkennen das Potential des Projektes, das jedoch rechtlich nur schwach geregelt ist. Eine Neufassung erscheint notwendig, es kommt zur Gründung einer Rechtsform (GbR). Als Motivation und Problemlöser dienen die staatlich-kommunalen Fördermittel. In der GbR wird der Gründer zum Partner neben Dritten, bleibt zentraler Dienstleister und Gestalter des Projektes, kann aber die veränderte Rolle nur schwer annehmen. Die formale Leitung übernimmt ein gut vernetztes KMU (1). Im Hintergrund wirken außerdem andere, einflussreiche Beteiligte (KMU 2 u.a.). Probleme mit Rechten, Regeln und (inter-personalen) Prozessen zwingen über die Jahre zur Weiterentwicklung des WSO-Systems.
3. Eine dritte (Veränderungs- und Entwicklungs-) Phase: Von den einflussreichsten Elementen (KMU) wird die Gründung einer übergeordneten Organisationsform vorbereitet und finanziert, zentrale Rechte vom Gründer (SP1) gekauft. Das gesamte Projekt wird durch die zentrale Einbindung der Kommunal-Politik (Staat) stärker in das regionale Gesamtsystem integriert und dient dessen Fortentwicklung. Gewisse Probleme und Konflikte des Systems bleiben erhalten und müssen auf der Management-Ebene gelöst werden, von der die Beteiligten zuletzt eine lange Phase der Konsolidierung berichteten.

Fazit zur Entwicklung von Projekt A

Projekt A ist ein positives Beispiel einer gelungenen Netzwerk- und Systementwicklung: Die Ausgangsbedingungen waren insgesamt günstig, die Unterstützung in der Region hoch. Die Region vertraute sich zunächst einem Innovator (Schlüsselperson) an. Jedoch zunächst die Förderstelle (Ressourcen), verbunden mit der Kommunalpolitik (höchste Instanz im Gesamtsystem Region), später auch die KMU (stärkste Leistungsträger des Projekts) drängten auf eine Weiterentwicklung auf ein jeweils höheres Organisations- bzw. Systemniveau, in dem die Prinzipien „gesunder“, und darauf aufbauend „ausgereifter Systeme“, noch besser erfüllt werden.³³³

³³³ Unter der „Gesundheit“ von Systemen wird hier verstanden, dass alle obligatorischen Prinzipien eines Systems voll erfüllt werden. Dazu muss ein System in seinen Funktionen voll ausgereift sein. Das Verständnis „gesunder“ Systeme hier schließt sich an die Theorie der Familien- sowie davon abgeleiteten Systemaufstellungen an (vgl. Hellinger 2000, 2001, Schäfer 2000, Sparrer 2009; zu Konstellationsarbeit in regionalen Systemen s. Lukesch 2002, Gothe 2003, 2004; Martinuzzi et al. 2008, Gminder 2005).

Zu diesen Prinzipien gehören u.a. das Prinzip der Zugehörigkeit (verkürzt: alle, die dazu gehören, werden anerkannt, in Familien: geliebt; ebd. 48), das Prinzip der zeitlichen Reihenfolge (verkürzt: „die Jungen fördern, die Alten ehren“, ebd.), das Prinzip des Vorrangs des höheren Einsatzes (der höheren Leistung) sowie des (fairen, angemessenen) Ausgleichs von Geben und Nehmen (verkürzt: „wer mehr leistet, bestimmt die Verwendung der Leistung und Richtung der Entwicklung, in intakten Familien die Eltern“). Des weiteren Streben gesunde Systeme nach Existenzsicherung, Fortpflanzung (Generativität), Immunkraft-Bildung und Individuation (Sparrer 2009: 49 ff.; vgl. Simon 2007: 35 ff.). Nach Baumfeld et al (2009: 10f., 102 ff.) sind Organisationssysteme grundlegend von diesen Prinzipien der Bindung (soziale Zugehörigkeit), Ordnung (z.B. Rang-Reihenfolge, Normen, Gesetze) sowie des Ausgleichs (Fairness, ausgleichende Gerechtigkeit) geprägt. Blickt man auf die Gesetze des limbischen Systems und Marketings (Häusel 2005), so muss das Prinzip der Innovation (neue Sinnesreize, Abwechslung, Erfindung, Entwicklung) als systemisches Grundprinzip ergänzt werden. Innovation ist für alle Systeme essentiell, um sich an die Veränderung der inneren und äußeren Umwelten anzupassen und damit, um zu überleben (Kap. 3.3.1).

Regionale Systeme bringen ihre spezifischen Ordnungen hervor (Lukesch 2002: 25 f.), die „danach streben, erfüllt zu werden.“ Die letztgenannte Formulierung des Verfassers dieser Arbeit steht dafür, dass diese System-Prinzipien bei Nicht-Erfüllung durch Fehl-Erscheinungen dafür sorgen – in dem regionale Systeme daran krankten, z.B. durch Konflikte oder Geld-Probleme, und nicht nicht Ihre volle Performance erreichen – bis diese letztlich doch beachtet und erfüllt zu werden, als „Attraktor-Zustand“ (s. Kap. 4.6.2). Darauf aufbauend erreichen „gesunde Systeme“ die Kriterien „ausgereifter Systeme“ (vgl. Kap. 4.8.6).

5.1.5 Akteurskonstellationen in Projekt A

Im Folgenden werden die Phasen der Projektentwicklung in einfachen Akteurskonstellationen dargestellt, um diese zu verdeutlichen. Abbildung 15 zeigt die dazu hier genutzten Symbole.

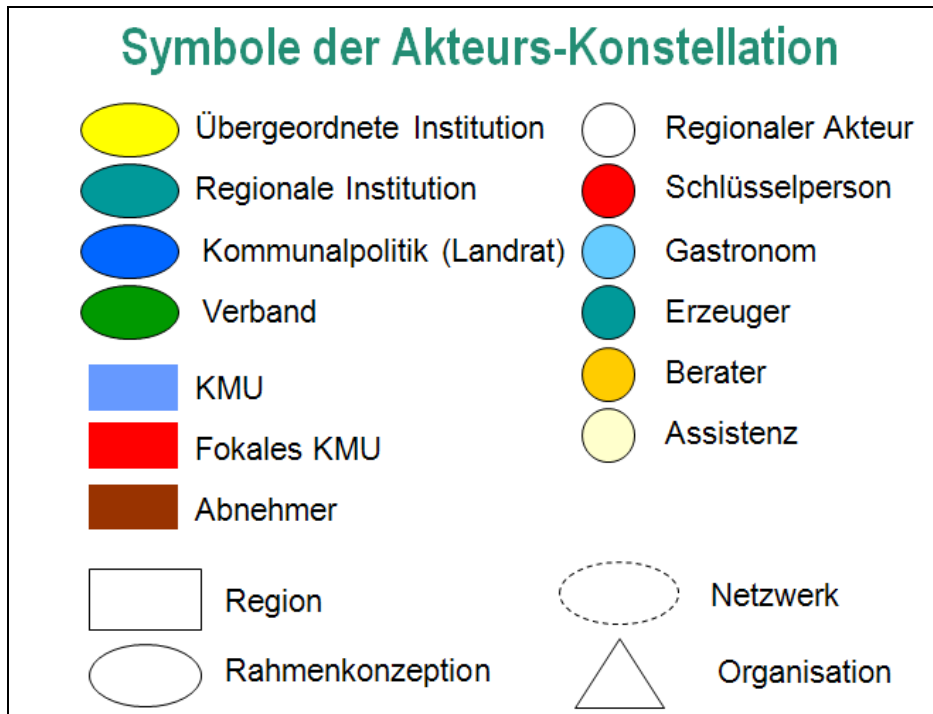


Abbildung 15: Symbole der Akteurskonstellationen

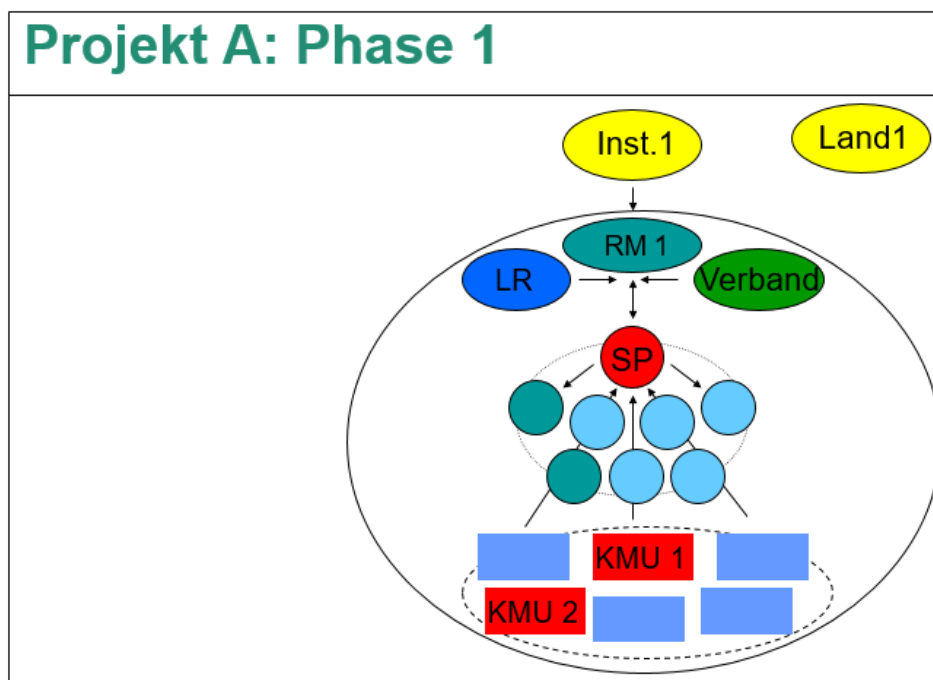


Abbildung 16: Akteurskonstellation von Projekt A in Phase 1

Abbildung 16 zeigt die Akteurskonstellation von Projekt A in Phase 1 nach dem Start: Die übergeordnete Landesinstitution (1) erteilt auf Antrag die Genehmigung zur Projektförderung an das

Regionalmanagement, unterstützt vom Landrat, d.h. der Kommunalpolitik (Kreistag, Gemeinden) und zwei regionalen Verbänden, die dem Vorhaben als Partner zur Seite gestellt werden. Abbildung 17 zeigt die Konstellation in einer mittleren Phase von Projekt A (Erläuterung s.u.).

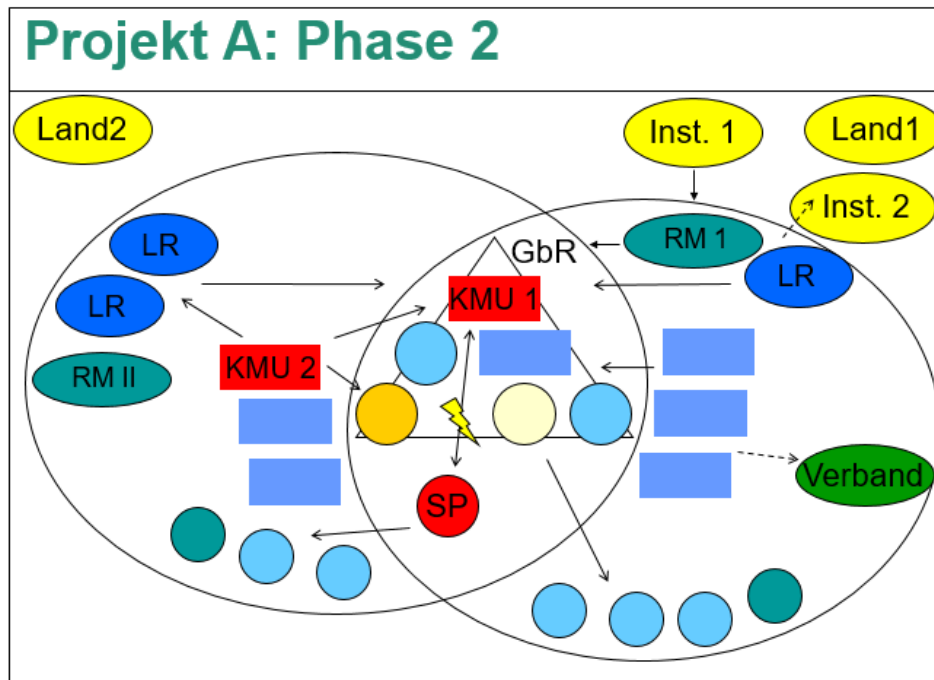


Abbildung 17: Akteurskonstellation von Projekt A in Phase 2

Prozesse in Projekt A (Fortsetzung)

Die Schlüsselperson (SP) kann eine erste Gruppe von Gastwirten und Landwirten als „Kunden“ und Partner gewinnen. Die Erstauflage des Gäste-Magazins wird bereits mit Werbeschaltungen einiger KMU der Ernährungswirtschaft mitfinanziert, darunter die später fokalen KMU 1 & 2.

Eine formale Organisation besteht bisher nicht. Die Schlüsselperson kann zunächst relativ frei agieren. Um ihn herum hat sich ein erster loser Kreis an Beteiligten und Interessierten gebildet; systemisch gesprochen ein Proto-System, noch ohne klare Grenzen, Zugehörigkeit und Regeln.

Abbildung 17 zeigt die Akteurskonstellation von Projekt A in Phase 2: Auf Hinwirken der Landesinstitution (1), der Kommunalpolitik sowie des Regionalmanagements in Region 1, aber auch auf Wunsch der KMU in Region 1 und der neu hinzukommenden Region 2 (RM, LR, KMU) wird eine GbR von KMU, Gast- und Landwirten gegründet. KMU 1 übernimmt die Geschäftsführung, eine Beauftragte (Assistenz) die Betreuung und Herkunftskontrolle der Gastwirte. Die Schlüsselperson (1) kann jedoch die neue Rolle nur schwer akzeptieren und handelt weiterhin autonom. In Wahrnehmung vieler Wirte ist SP 1 weiterhin der zentrale bzw. führende Akteur. Die beiden Verbände, die sich nicht als geeignete Partner erwiesen, sind nicht mehr beteiligt.

Mit der Erweiterung der Gebietskulisse auf Bundesland 2 (4 Landkreise; Region 1: 2 Landkreise) wächst die Bedeutung von KMU 2, das selbst das größte beteiligte Unternehmen ist, mit

besten Beziehungen zur Kommunalpolitik, und damit zur Generierung der zusätzlichen Fördermittel von Regionalmanagement 2. Es hat gute Beziehungen zu den anderen beteiligten KMU, insbesondere zu KMU 1 an der Spitze der GbR. Ein Berater des KMU 2 vertritt dieses in der GbR und sorgt dort über Jahre für die (Weiter-) Entwicklung der Standards und Kontrollen.

Diesem fachlichen Experten mit hoher persönlicher Integrität kommt im Gesamtverlauf eine wichtige Rolle zu, da er durch die gemeinsame „Arbeit an der Sache“ den Fokus weg von den Konflikten, hin auf die Ziele und Zwecke des Systems richtet, was automatisch zu Klärungen führt, da allen Beteiligten augenscheinlich wird, was von wem wie (besser) getan werden kann.

Die Landesinstitution 2 konnte das Projekt nicht als Partner gewinnen. Deren klassischen Rolle (Förderung des Agrarmarketings) wurde hier durch Institution 1 erfüllt. Die beiden Landesinstitutionen arbeiten dennoch seit Jahren in dem Handlungsfeld gut zusammen (Erfolgsfaktor!). Es erwies sich jedoch hier beispielhaft als vorteilhaft, dass das Handlungsfeld regionale und nachhaltige Vermarktung in einem Bundesland von mehreren Institutionen gefördert wurde (Prinzip der Redundanz für die Resilienz von Regionen, vgl. Kap. 4.5.4). Da Institutionen in einem Wettbewerb stehen (können), zeigt sich dies des Öfteren als Vorteil; so ist es z.B. auch bei einem Politikwechsel möglich, konträre Akteure (zunächst) zu umgehen, bevor diese, nach etablierter Innovation, wieder integriert werden oder sich diese selbst wieder stärker integrieren.

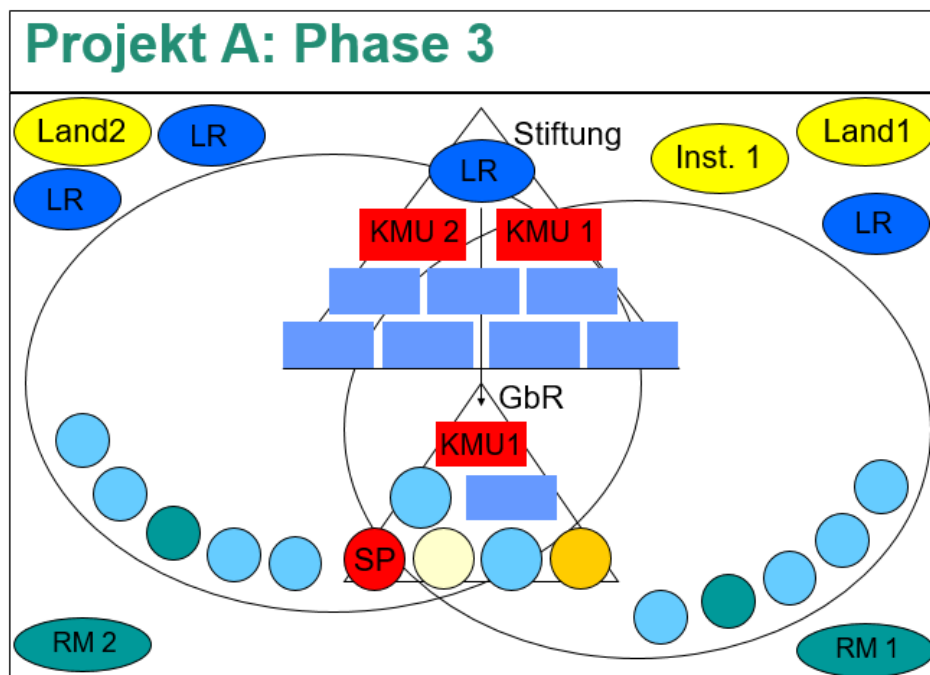


Abbildung 18: Akteurskonstellation von Projekt A in Phase 3

Die Konflikte mit Schlüsselperson 1 um die Projektmarkenrechte sowie Defizite in Wirtebetreuung und Marketing, den Herkunftsstandards und deren Kontrolle machten ab 2009 eine weitere Weiterentwicklung notwendig. Als neue Trägerorganisation der Markenrechte wurde eine Stiftung gegründet, in der ein Altlandrat (systemisch: höher stehend, „außer Konkurrenz“) den Vorsitz übernahm. KMU 1 hat weiterhin die GbR-Führung inne und ist Mitgründer der Stiftung, in der jedoch vor allem KMU 2 als fokales KMU über großen Einfluss verfügt. SP 1 erstellt weiterhin das Magazin, die Wirte-Betreuung ist weiterhin Aufgabe der GbR (vgl. Abbildung 18), deren

Schulung übernimmt ein (von KMU 2) beauftragter Berater. Die Herkunftsstandards werden sukzessive angehoben, die Kontrolle wurde einer externen Stelle übertragen (nicht abgebildet). Der Landes-Institution (1), den Landräten sowie den beiden Regionalmanagements fällt nur noch eine Berater und Unterstützerrolle zu. Diese sind schon seit Phase 2 nicht mehr eng eingebunden. Das Projekt ist jedoch weiterhin erfolgreich dabei, neue Fördermittel zu generieren.

Damit hat die Landesinstitution 1 ihre Rolle als „Stakeholder“ (Steigbügelhalter) erfüllt; sie wird zunächst für das Vorhaben weniger bedeutsam (noch für Förderung relevant), wird dann zuerst regional, später als Landesinstitution (Programm) vollständig abgewickelt. Andere Akteure, Programme und Projektformen leisten später Ähnliches. Dies kann als normaler Prozess des Wandels in staatlichen Systemen bzw. in allen sozio-ökonomischen Systemen betrachtet werden.

Fazit zu Prozessen in Projekt A

Betrachtet man die drei Grafiken im Vergleich, so zeigt sich die Entwicklung des WSO-Systems von einem monozentrischen, auf eine Schlüsselperson ausgerichteten Netzwerk, über die erste Systembildung in Phase 2, mit jedoch noch rezidivierenden Konflikten aufgrund unzureichender Ausdifferenzierung der Systemstruktur und -Prozesse, bis hin zur Neugestaltung in Phase 3, die hier rein grafisch auch die höchste Differenzierung und Ordnung sowie eine Hierarchie aufweist. Somit kann Projekt A für die folgenden Projektanalysen hier als Modell und Vergleich dienen.

5.1.6 Rollen, Strukturen und Prozesse in Projekt A

5.1.6.1 Rollen der KMU und BKV in Projekt A

Zu den möglichen Rollen von KMU in regionalen WSO konnten Folgende bei der Analyse von Projekt A identifiziert werden. Diese stimmen zum Teil mit den „Erfolgsfaktoren vor der Analyse“ (Kap. 4.6.4) überein oder stellen neu Aspekte dar, die z.T. in die hier weiterentwickelten Sets von Erfolgsfaktoren übernommen werden (Kap. 6.2). Der Zahlencode in Klammern nennt zuerst die 1. bis 8. System-Ebene, dann den Rang in der Reihenfolge auf dieser Ebene. Wo kein Zahlencode angegeben ist, wurde der Aspekt nicht als Erfolgsfaktor aufgenommen (Kap. 4.9.6).

Engagierte Schlüsselperson (2:5)

Aus der Analyse und Beschreibung ist klar geworden, dass Projekt A par excellence auf die Initiative einer hoch motivierten, visionären und charismatischen Schlüsselperson zurückgeht. Diese schaffte es, erste MitstreiterInnen in Staat, Kommunen und Wirtschaft zu finden und etablierte das Projekt. Später wandelte sich die Rolle der Person zu einer Dienstleisterfunktion. Dies war für diese SP verständlicherweise nicht leicht, brachte Konflikte mit sich und erforderte von allen Beteiligten eine hohe Konfliktfähigkeit und Toleranz, um die Beteiligung aller zu erhalten.

Starke Partner (2:10)

Unterstützer fand die Schlüsselperson zunächst beim Regionalmanagement, dahinter stehend auch in der Kommunalpolitik, sowie bei interessierten Gastwirten und Unternehmen. Zwei Verbände unterstützten als Partner den Start des Projekts, erwiesen sich jedoch als wenig geeignete Partner. Einige der von Beginn sowie an der GbR beteiligten Gastwirte sind jedoch heute

noch in dieser Funktion. Von steigender Bedeutung war auch die Unterstützung und Beteiligung der liefernden KMU, von welchen eines (KMU 1) die Geschäftsführung der GbR übernahm, während KMU 2 maßgeblich die spätere Gründung der Stiftung vorantrieb. Im Hintergrund wirkte wohl auch stets noch das zentrale Logistik-Unternehmen stark an Prozessen mit.

Motivierte Mitstreiter (3:4)

Mit den zuletzt rd. 70 regionalen Gastwirten sowie unter den rd. 20 beteiligten KMU der Ernährungswirtschaft fand sich eine ausreichend große Gruppe interessierter UnterstützerInnen und TeilnehmerInnen an dem Vorhaben. In beiden Gruppen finden sich sehr engagierte bis weniger engagierte Akteure, was wie in vielen Gruppen normalverteilt sein dürfte (Befragte: Kap. 4.9.4).

Fokale KMU (4:4)

KMU 1 kam in Projekt A eine besondere Rolle zu, weil der Inhaber a) die Geschäftsführung der GbR von Beginn an ehrenamtlich übernahm und b) vier weitere regionale Brauereien und damit Wettbewerber in das Projekt involvieren musste. Die Begründung dazu liegt in der Brauereibindung von Gastronomiebetrieben; will man also die rd. 100 besten Gastwirte einer Region als Abnehmer für regionale Produkte aller Art gewinnen, so muss man deren Brauereien ebenfalls beteiligen. KMU 1 hat aber auch eigene Produkte in enger Anlehnung an das Projekt entwickelt und allen Wirten exklusiv angeboten, so konnte das KMU alte und neue Kunden an sich binden.

Regional- und Marketing-Berater (2:9)

Mit dem Gründer (SP1) selbst sowie mit zwei weiteren Personen kamen in dem Projekt über die gesamte Laufzeit hinweg sehr qualifizierte Berater und Dienstleister zum Einsatz. KMU 2 ließ sich von Beginn an durch einen erfahrenen Wertschöpfungskettenmanager, später auch durch einen qualifizierten Koch zur Betreuung und Schulung der Wirte und Großküchen vertreten. Diesem kam damit auch die Rolle des „Soft-Vertrieblers“ für das Gesamtprojekt zu (7:6). Diese wurden teilweise direkt durch die KMU, teilweise über Projektmittel kollektiv finanziert (3:5).

WSO als „Closed Club“ (7:5)

Die beteiligten Unternehmen sind marketingstrategisch weitgehend komplementär, der Wettbewerbsdruck, selbst zwischen verschiedenen Brauereien, scheint gering genug für eine Kooperation. Aus anderen Produkt-Bereichen wie Mineralwässer, Säfte, Käse u.a. sind jeweils nur ein bis zwei Unternehmen in dem Projekt vertreten, d.h. es entsteht ein Monopol oder Oligopol. Die KMU des Netzwerks nutzen also die durch die Zugehörigkeit entstehende exklusive Marktstellung, auch gegenüber anderen Gastronomieverbänden. Der Wettbewerb findet also nicht mehr nur zwischen Unternehmen, sondern nun auch zwischen WSO statt (vgl. Kap. 3.5.5.2).

Gewachsene Netzwerke (2:7)³³⁴

Wie in einem Interview berichtet wurde, kannten sich einige der Inhaber der beteiligten Unternehmen seit vielen Jahren, z.T. aus der Jugendzeit, vom Alpinsport und aus Jungunternehmer-

³³⁴ Bei mehrfachem Verweis: kein eigenständiger Faktor; fließt u.a. ein in: 2:7, 2:10, 2:11, 3:8, 5:4

Kreisen. Sie bilden damit eine Elite-Gruppe innerhalb der Region. Man könnte deshalb bezüglich Projekt A, um das Modell bildlich zuzuspitzen, auch vom Modell „Country-Club“ sprechen.³³⁵

Die beteiligten KMU waren also bereits Teil eines bestehenden, wenn auch losen Branchen-Netzwerkes. Für das hier untersuchte Projekt formierten sie sich neu, sie adaptierten und gestalteten dieses für sich, mit KMU 2 als größtem und einflussreichstem Unternehmen.

Die Verbindungen der führenden Unternehmen in die regionale Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft waren und sind gut und fruchtbar. Während sich der Inhaber von KMU 1 langjährig als (oppositioneller) Kommunalpolitiker engagierte, weist KMU 2 sogar noch bessere Kontakte zur Kommunalpolitik auf. Diese Kontakte waren zur Unterstützung des Projektes immer wieder hilfreich. Ein ehemaliger Landrat übernahm schließlich auch den Vorsitz in der später neu gegründeten Stiftung. Die aktiven Landräte unterstützen die Ausdehnung auf die Großküchen.

Die gewachsene Vernetzung von KMU mit Politik, Verwaltungen und Verbänden kann also ein wichtiges Kapital regionaler Wertschöpfungsnetzwerke sein, insbesondere zur Verfolgung nachhaltiger Strategien. Manches Mal verhindern jedoch solche alten Netzwerke neue Entwicklungen, z.B. mit klarem Nachhaltigkeitsbezug. Regionen bleiben z.T. Geiseln ihrer alten Establishments und Seilschaften, systemisch gesprochen leiden sie am „Locked-In-Syndrom“ (Kap. 3.5.4.4): ihre Rückkopplungsschleifen erzeugen über Jahre hinweg nur ein Echo auf sich selbst. Ganz anders in der hier untersuchten Projektregion, die ohnehin wirtschaftlich, insbesondere touristisch, hoch dynamisch ist und in der nachhaltige Gedanken und ihre Träger seit Jahrzehnten auf offene Ohren und Umsetzung stoßen. Die hier beteiligten Unternehmen, insbesondere KMU 1 & 2, sind dabei als Treiber einer nachhaltigen Entwicklung der Region zu sehen, die dafür auch die Politik gewinnen und ebenso andere KMU sowie ihre Erzeuger auf diesen Weg führen. Ist Nachhaltigkeit das Ziel, so können gewachsenen KMU-Netzwerke sehr hilfreich sein.

5.1.6.2 Systemtypische Strukturen in Projekt A

Im Folgenden werden einige besondere Strukturen und Prozesse in Projekt A dargestellt, die im Rahmen der zugrunde liegenden Studie identifiziert und analysiert wurden. Dazu wird auf einige Begriffe der Netzwerk- und Systemtheorie zurückgegriffen (vgl. Kap. 3.5; 3.5.4; 3.5.7; 4.2.1).

Geeignete Gebietskulisse (4:2)

Die regionale Herkunftskulisse des Projektes ist, trotzdem dass diese sechs Landkreise umfasst, begrenzt und damit auch die Anzahl der (rd. 100) Gastwirte, die bezüglich ihres Qualitätsanspruchs zu den Richtlinien und Akteuren von Projekt A passen. Damit sind auch die Wertschöpfungspotentiale begrenzt und durch höhere Regionalanteile nur noch in kleineren Schritten zu steigern. Die Lösung dieses Problems bestand zunächst in der Erweiterung der Gebietskulisse der Region von einem auf sechs Landkreise. Das Wachstum erforderte die Betreuung einer größeren Anzahl an Gastwirten, sowohl für das Magazin als auch in der Lieferlogistik und im Vertrieb der Produkte durch die KMU. Ein weiteres Wachstum in der Fläche ist jedoch nicht

³³⁵ Bereits Brendle (1999: 30 ff) zeigt auf, dass personelle Allianzen meist stärkere Bindungen aufweisen und eine höhere Wirkungen erzielen können als neue, dazu geschaffene „künstliche“ Netzwerke. Wichtig ist dazu die personelle Kontinuität der Akteure, auch für neue Netzwerke und Projekte, da durch positive Vorerfahrungen das Vertrauen in die Mitakteure steigt, das die Basis für weitere gemeinsame Schritte ist.

möglich bzw. ist bisher nicht geplant. Wachstum wurde deshalb über eine zweite Marke für den Großküchen-Bereich organisiert, um so die aufgebauten Projekt-Ressourcen voll auszunutzen. Insgesamt ist das Wachstum in den vier Projekt-Landkreisen jedoch tendenziell beschränkt. Projekt A eignet sich daher evtl. als Beispiel für ein „Wirtschaften ohne Wachstum“ (s. Kap. 7.7).

Richtlinien und Kontrollen (4:3)

Das Projekt wurde in Phase 1 mit nur geringen Anforderungen an den Einsatz regionaler Produkte gestartet. In Phase 2 wurde von Seiten der Förderstelle (RM) die Entwicklung von Herkunftskriterien, d.h. von Kriterien zum Mindesteinsatz regionaler Produkte sowie deren Kontrolle verlangt. Die Kontrolle erfolgte zunächst durch eine projektbeteiligte Gastronomin. In Phase 3 wurde der Bedarf nach erhöhten Regionalanteilen (sog. Plus-Kriterien) formuliert sowie, additiv zur Eigenkontrolle, eine unabhängige, externe Kontrolle der Wareneingänge der Wirte etabliert.

Unabhängigkeit und Kooperation der Landesinstitutionen (1:8)

Als Besonderheit kann auch die Unabhängigkeit des Projektes von der Agrar-Marketinggesellschaft des Bundeslandes 1 gesehen werden. Im Jahr 2 der Projektlaufzeit (2005) erfolgte ein Kontakt mit deren Marketingkampagne für die regionale Gastronomie im Land. Es kam jedoch nicht zu einer Kooperation. Die integrierte Programmatik des Naturschutz-Programms, hatte das Projekt von der ansonsten üblichen Förderung durch die Marketingagentur unabhängig gemacht. Zwischen der Naturschutz- und der Marketing-Institution wurden jedoch im Laufe der Jahre immer wieder Kooperationsformen zur Förderung von Marketing-Projekten entwickelt. Projekt A kam im Laufe der Jahre immer wieder auch in den Genuss der Marketing-Förderung.

Fähigkeit zur Coopetition (2:6, 3:8, 5:3, 5:4)

Zum Teil bestehen zwischen den beteiligten KMU langjährige Lieferbeziehungen. So hat z.B. der zentrale Logistiker für einige Unternehmen eine unverzichtbare Funktion, in dem eine Abhängigkeit von dessen Leistungen als Großkunde und Verteiler besteht. Diese Kooperations- sowie Konkurrenzbeziehungen zwischen den beteiligten KMU prägen das Netzwerk im Hintergrund, ohne das dies jeweils für Außenstehende (z.B. Wissenschaftler) deutlich sichtbar wird.

Anders als offene Branchen-Cluster können und müssen regionale Wertschöpfungsnetzwerke, wie bei Projekt A, durch einen hohen Anteil von schließendem (gegenüber brückenbildendem) Sozialkapital gekennzeichnet sein (vgl. Kap. 3.4.2). Solche Projekte und Zusammenschlüsse dienen durchaus dazu, regionale Märkte durch jeweils wenige Anbieter regionaler Produkte zu besetzen und durch ein Monopol oder Oligopol die betriebliche und regionale Wertschöpfung zu sichern. So finden sich auch in Projekt A jeweils nur 1-2 Anbieter je Produktgruppe. Eine Ausnahme bilden die Brauereien, von denen fünf Unternehmen projektbeteiligt sind. Es ist zu vermuten, dass diese a) unterschiedliche Schwerpunkte bezüglich des Sortimentes haben und b) ein „Krieg der Brauer“ auf dem Rücken der Gastwirte verhindert werden sollte (s. Kap. 5.1.6). Als Prozess-Qualität lässt sich hierzu eine hohe Kooperationsbereitschaft der KMU festhalten.

Effiziente Marketing-Organisation (4:8, 7:6)

Die Marketing-Organisation des Vorhabens war äußerst konservativ und auf den Mehraufwand für die Alleinstellungsmerkmale des Projektes beschränkt: das neue Magazin als zentrales Medium, mit den Geschichten über die regionalen Gastwirte und Landwirte, sowie die zu Beginn zugrunde liegenden Naturschutz-Ziele des Förderprogramms im Start-Bundesland (BL1). Die gesamte Marketing-Koordination und Organisation verlief in den bestehenden Systemen: die Gastwirte bestellen Getränke bei ihren Brauereien und Getränke-Großhandel, Fleisch und Wurst bei regionalen (Groß-) Metzgereien, Käse und andere Spezialitäten bei Sennereien und Manufakturen, der regionale Großverbraucher-Service führt eine Projekt-Orderliste. Bestellung und Abrechnung erfolgt mit den jeweiligen Lieferanten, die ihre Wirtschaftlichkeit im Griff haben. An weiteren Kosten bleiben nur die Kommunikationskosten (Magazin, Aktionen, Messen etc.) sowie die Overhead-Kosten für die Organisation, die zu Beginn des Projektes sehr hoch war. Die kontinuierliche Projektperformance über Jahre wurde durch KMU-Beiträge sicher gestellt.

5.1.6.3 Systemtypische Prozesse in Projekt A

Die Adaption der Innovation (5:7)

Mit den Worten der Innovationstheorie (vgl. Burt 1992, 2002; vgl. Kap. 3.3.2) entdeckte der Initiator das „strukturelle Loch“ zwischen verschiedenen Netzwerken (Erzeuger, Gasthöfe, KMU, RM) und entwickelte dazu eine Brückenstrategie. Er brachte eine Innovation in die Region und regte mit dieser das etablierte Branchen-Netzwerk an. Im Zuge der „Partnerschaft“ mit den KMU verlor er jedoch, aufgrund des staatlich konditionierten Ressourcenzugangs, die alleinige Eigenschaft über seine Innovation - ein durchaus nicht unübliches Problem von Innovatoren, jedoch ebenso notwendig zum Aufbau regionaler WSO mit breiter Beteiligung und „Ownership“ (Kap. 3.2.6). Der Innovator hatte Mühe den Einfluss zu erreichen und zu bewahren, den die großen KMU in dem Branchen-Netzwerk bereits zuvor hatten und auch in dieser WSO sukzessive errungen haben. Die KMU vollzogen somit eine erfolgreiche Innovation des regionalen Lebensmittel-Marketings, in dem die Innovation durch das bestehende System adaptiert wurde.

Wandel in den Marketingstrategien (3:10, 4:11, 6:4)

Trotz der räumlichen Erweiterung stießen die regionalen Absatzpotentiale von Projekt A an ihre Grenzen. Eine Lösung steckte in der Belieferung von Großküchen mit denselben Produkten, auf Basis derselben Richtlinien, durch dieselben Akteure, wenn auch unter einer anderen, verwandten Marke, also in einer veränderten Marktareal-Strategie. So konnten die aufgebauten Projekt-Kapazitäten noch ein einem weiteren Marktsegment der verstärkten Wertschöpfung dienen.³³⁶ Zum Marketing in den Großküchen - insbesondere Kliniken, Altenheimen und Schulen - wurde das Thema Gesundheit (ausgewogene, vollwertige regionale Ernährung) besonders betont.

Phasen der Organisationsentwicklung (2:8)

Projekt A durchlief (auch bezüglich der Führung) drei Phasen: die Entstehungs- und Gründungsphase als Ein-Mann-Projekt (flankiert von zwei Verbänden), die Gründung als GbR (unter

³³⁶ Marktsegmentierungsstrategien s. Besch/Hausladen 1999: 26, Becker 2001: 363; Hamm 1991: 98 ff.

Federführung von KMU 1) sowie die Gründung einer Stiftung (maßgeblich durch KMU 2). In den jeweiligen Phasen bestanden (bis 2009) jeweils bestimmte günstige Bedingungen, aber es zeigte sich auch jeweils ein Bedarf der zukünftigen Weiterentwicklung. Die Wandlungen vollzogen sich sukzessive auf mehreren Ebenen (z.B. Akteure, Regionalkulisse, Richtlinien, Kontrolle, Rechtsform, Markenrechte, Finanzierung, Absatzstrategien) und bedingten sich gegenseitig.

Durch die Gründung der Stiftung und deren Erwerb der Markenrechte wurde eine ausgereifte und tragfähige Organisationsform für das Projekt entwickelt, die über die (Einzel-) Interessen der KMU und BKV hinaus trägt, weil sie im Dienste der Region (des Meta-Systems) steht. So konnte eine hohe System-Qualität und -Stabilität für diese regionale WSO erreicht werden, die nach Aussagen fokaler Akteure nun seit über 10 Jahren krisenlos und erfolgreich getragen hat.

Systemisch betrachtet:... zielte dieser Veränderungsbedarf auf die Entwicklung des Projektes zu einem ausgereifteren System ab. Ein ausgereiftes System zeigt einen weitgehend abgeschlossenen Aufbau sowie ausgereifte Prozesse, die eine effiziente Erfüllung seiner Zwecke und Ziele ermöglichen. Das System ist im Zustand der Homöostase (Fließgleichgewicht) und zeigt Resilienz (Störungstoleranz). Es prüft und adaptiert Innovationen von innen und außen und rekonstruiert sich so permanent selbst (Begriffe s. Kap. 10.1, Kap. 2.1.2.4, Kap. 2.2.5).

5.1.7 Marketing-strategische Analyse von Projekt A

Märkte, Trends und Strukturen

Projekt A wurde zu Beginn der 2000er Jahre gegründet, in der Zeit der ersten rot-grünen Bundesregierung. Die Nachfrage nach ökologischen Produkten hatte sich bundesweit etabliert, in den 1990er Jahren waren landauf, landab regionale Vermarktungsinitiativen gegründet worden. Der Markt war reif für eine regionale und ggf. nachhaltige Marketingstrategie (7:1). Diese stellte für die regionalen Unternehmen eine Strategie gegen außerregionale Wettbewerber dar (7:5).

Das Projekt wurde gestartet in einer landwirtschaftlich vielfältigen Region, mit reichhaltigem Angebot an konventionellen wie ökologischen Produkten (7:2) und vielen Lebensmittel-Unternehmen, sowohl KMU als auch Großunternehmen, die häufig fokale Rollen einnehmen (5:5). Die Abnehmerseite war ebenso vielzählig und recht veränderungs- und beteiligungsbereit (2:4, 7:7).

Nachhaltigkeit im Marketing

Die regionale Marketing-Idee des Gründers fiel auf bereits nachhaltigkeitsorientierte unternehmerische Marketingstrategien der später fokalen KMU (KMU 1, KMU 2)(6:1), deren Führungskräfte auch persönlich nachhaltig motiviert scheinen (5:1). Angesichts des hohen zeitlichen und finanziellen Engagements (5:5) darf - um dies vorweg zu nehmen - bei diesen Unternehmern von einem sehr engagierten, verantwortungsvollen Unternehmertum gesprochen werden (5:11).

Beide Unternehmen lebten bereits ein nachhaltiges Unternehmensleitbild (5:2), ohne jedoch voll auf Bio-Produkte zu setzen, da dies der ländlichen Kundschaft für Basis-Produkte (Fleisch, Brot, Bier, Milchprodukte) wohl preislich noch nicht zu vermitteln wäre (4:9). Eine Nachhaltigkeitsorientierung darf auch bei einigen der beteiligten Erzeuger und Gastronomen angenommen werden, war jedoch in der Summe der Akteure wohl ein normalverteilter Gradient.

Die Nachhaltigkeit einer Produktlinie (Rindfleisch: 10% des Grünlands naturschutzgerecht, kein Gen-Soja) wurde zu Beginn des Projekts als Alleinstellungsmerkmal kommuniziert (6:3). Diese Nachhaltigkeitskriterien (6:2) wurden vom ersten Förderprogramm (1:2) vorgegeben und in der Folge von den beiden Bundesländern im Rahmen der Agrarförderung kontrolliert (6:6). Mit dem Ende dieses Förderprogramms fiel die Bindung an dessen Kriterien weg; es blieb jedoch bei extensiv erzeugtem Rindfleisch mit Sommerweide. Der Anteil an Bio-Produkten aber wuchs im Gleichklang mit der allgemeinen Markt-Entwicklung. So verkaufte KMU 1 zuletzt 50% Bio-Biere und Getränke. KMU 2 feierte zuletzt das 20. Jubiläum seiner Bio-Regionalmarke mit einem Bildband über die Erzeuger. Die Nachhaltigkeitsstrategie von Projekt A kann als „pragmatisch nachhaltig“ bezeichnet werden, was sich in der Retrospektive als Erfolgsmodell gezeigt hat (6:1).

Professionalität der Organisation

Wie schon dargestellt, erfolgte die Marketing-Organisation höchst effizient, auf Basis bestehender Strukturen der beteiligten Unternehmen 4:8)(vgl. Kap. 5.1.6.2). Dies spricht dafür, dass die beteiligten, insbesondere fokalen KMU über eine hohe unternehmerische Kompetenz verfügen (5:3), gepaart mit einer hohen Bereitschaft zur Kooperation (5:4), aber auch mit einem erfahrenen Gespür für machbare Produktpreise (4:9) und daher hohem Kostenbewusstsein (5:10). Zu berücksichtigen ist, dass einige der KMU, insbesondere auch die fokalen KMU 1 & 2, auch ohne dieses Projekt bereits regionale und nachhaltige Marketingstrategien verfolgten. Das Projekt wird also nicht als „Heilsbringer“ gesehen, sondern an seinem Zusatz-Mehrwert gemessen. Daher war es für diese wichtig, dem Projekt eine störungsarme, effiziente Führung und Steuerung zu geben (4:8). Controlling-Daten waren jedoch für diese Studie nicht verfügbar (4:10).

Marketing-Instrumente

Im Produkt-Portfolio setzte das Projekt zu Beginn auf regionales Rindfleisch mit Naturschutzkriterien als Leit-Produkt (6:6). Es folgten weitere konventionelle, aber gentechnik-frei erzeugte Fleischsorten (Schweinefleisch, Geflügel), Biere, Limonaden und Säfte, Käse, Milch-Produkte uvm. Die meisten Produktgruppen sind auch aus der Projektregion als Bio-Lebensmittel erhältlich, für die regionalen Dorfgastwirte ebenso wie die regionalen Großküchen. Das überwiegend Produkt-Portfolio stellt damit ein gehobenes konventionelles regionales Sortiment dar, dessen spezifische Produkt-Qualität sicher stets im guten bis sehr guten Bereich liegt, damit die Gerichte der o.g. Abnehmer auch die Tischgäste überzeugen und somit die Qualitätsanmutung der Regionalmarke bestätigen. Die Qualität ist jedoch keine durchgehende Premium-Qualität, die sich in den Gastwirtschaften und Großküchen nur schwer vermarkten lassen würde (5:6). Der Mix aus gentech-frei konventionell, z.T. mit Naturschutz, breitem regionalem Bio-Angebot und regionalen Spezialitäten, wie Käse von Alm-Sennereien, stellen jedoch insgesamt eine breite Auswahl für die Abnehmer dar, um sich mit diesen gehobenen Qualitäten zu profilieren. Es ist hier also der Qualitäts- und Nachhaltigkeitsmix, der die Machbarkeit und den Erfolg bedingt. Dies bildet sich z.B. auch in den Produktportfolios der beiden fokalen KMU 1 & 2 ab, die als Brauerei sowie als Warenhaus-Filialist einen ähnlich breiten Produkt-Mix anbieten (5:6).

Von der Einhaltung der rechtlichen Vorgaben (Compliance) sowie der produktspezifischen Qualitätsstandards (7:4) ist auszugehen, da die Produkte in den breiten Markt und LEH geliefert

werden. Daher steht einer ausreichend großen Gruppe an Abnehmern auch eine ausreichend große Gruppe an Erzeugern (7:2) wie auch Verarbeitern (7:3) gegenüber. Die KMU 1 & 2 haben im Untersuchungszeitraum mehrfach auch Innovationen (5:7) angeregt und eingeführt, z.B. eine regionale Bio-Limonade, Ziegenfleisch aus dem Naturschutz, Hähnchen etc. Das Thema Gesundheit (6:4) hat im Marketing an die Landgastronomie nur geringe Bedeutung, obwohl z.B. Untersuchungen den hohen Omega 3-Fettsäuren-Anteil von Weidefleisch zeigen, kam aber im Zuge der Zweitmarke an die regionalen Großküchen thematisch zum Tragen.

Machart der Marke

Es scheint auch keiner weiteren besonderen Zusatznutzen zu bedürfen wie besonderen Verpackungen, einem Premium-Image o.ä. (6:5). Produktqualitäten und Marke sprechen für sich. Um die Projekt-Produkte einzuführen brauchte es aufgrund der beteiligten KMU keine anderen starken Partner im Markt, wie dies etwa bei kleineren Regional-Projekten hilfreich ist (7:6). Daher war die Produkteinführung auch keine kritische Phase, in der ein Break-Even geschafft werden musste; die Förderung konnte in den Startjahren stets sicher gestellt werden. Das „Window of Opportunity“ war das damalige Regionalprogramm (-Management), das genutzt wurde (7:9). Die Geldgeber, insbesondere die KMU, hatten daher einen risikoarmen Projekteintritt (7:7).

Die Marke ist von der Machart freundlich, ansprechend und eher mainstream-anschlussfähig, betont die Themen Ländlichkeit und Geschmack. Die Geschichte zur Marke ist die der regionalen Gastwirtschaften, eingebettet in die Schönheit der Region. Die Macher der Marke und des Projektes werden dabei nur gelegentlich am Rande erwähnt, stehen nicht im Zentrum der Story, bleiben eher im Hintergrund. Die Marke erscheint damit breit ansprechend, weniger zugespitzt, jedoch für den Zweck, Einwohner wie Gäste der Region anzusprechen, genau richtig (6:7).

Das Projekt bildet eine Werte-Gemeinschaft (6:8) rund um regionale Gastwirte und Landwirte, mit den KMU aus Verarbeitung und Handel als Vermittler im Hintergrund. Es tritt jedoch nicht als gesellschaftlich transformatives (alternatives) Mitmach-Projekt auf, das der ländlichen und kleinstädtischen Bevölkerung besondere (öko-politische) Partizipationsangebote macht (6:9).

Marktreife und Reife des Marktes

Für Projekt A lag insgesamt eine hohe Reife des Marktes vor: die Zeit war reif für dieses Projekt in dieser Region (7:11). Das Projekt traf auf Promotoren in allen Bereichen (Wirtschaft, Politik, Zivilgesellschaft) und auf allen Ebenen sowie auf Nachhall in vielen regionalen Medien (7:8). Es fand motivierte MitstreiterInnen unter den regionalen Unternehmen; dass es auch auf motivierte MitarbeiterInnen in diesen Unternehmen traf, kann unterstellt werden (wurde nicht erhoben). Es traf offensichtlich auf eine ausreichende Nachfrage (7:10) und zufriedene Kunden, im Markt und bei den Tischgästen, sonst hätte es sich nicht über so lange Jahre halten können. Das Niveau der Nachhaltigkeit des Projekts (6:11) ist damit eher mittel, das der Umsetzung hoch (4:11).³³⁷

³³⁷ Brendle (1999: 34 ff.) nannte die „Anschlussfähigkeit“ an den Zeitgeist und die damit einher gehende (kommunal-) politische Unterstützung (statt Bekämpfung, die Regionalinitiativen noch in den 2000er Jahren stellenweise erleben mussten; Kullmann 2003a: 70 ff.) sowie finanzielle Förderung als „Musterlösungen“, verbunden mit einem „Window of Opportunity“ für das Neue oder den Wandel. Während die Anschlussfähigkeit für nachhaltige regionale WSO zuletzt umfassend gegeben scheint, muss das richtige Zeitfenster für Gründung oder Veränderung einer WSO ggf. stets abgewartet werden (vgl. Kap. 6.2.7).

5.1.8 Besondere Erfolgsfaktoren von Projekt A

Im Rahmen der Analyse der zuvor dargestellten Projektentwicklung konnten folgende Sachverhalte und Ereignisse als besondere Erfolgsfaktoren identifiziert werden (s. Kap. 4.6.4, Kap. 6.2):

Land:

- Basis: ein integriertes Förderprogramm für Naturschutz und Regionalentwicklung (1:2)
- gute Kooperation zwischen unterschiedlichen Landes-Behörden und –Verbänden (1:8)
- insgesamt außergewöhnliche „Good Governance“ auf landespolitischer Ebene (1:11)

Region:

- fach- und prozesskompetente Schlüsselperson als Initiator und Gründer (1.4)
- Know-How-Transfer der Projekt-Idee durch Gründer, der auch selbst Berater ist (1:9)
- Unterstützung durch Regionalmanagements und Landräte (Good Governance) (2:3)
- Erweiterung auf „anschlussfähige“ Nachbarregion in benachbartem Bundesland (4:2)
- Insgesamt gutes regionales Projektklima (Offenheit, Kooperation, Engagement)(2:11)

Netzwerk:

- Anschlussfähigkeit an reg. Branche, Beteiligung von KMU u. „alten“ Netzwerken (3:4)
- Projektidee trifft auf Eigeninteresse wichtiger reg. Akteure, Entscheider, KMU (2:4)
- Einsatz qualifizierter Berater für Spezialaufgaben wie Kontrolle u. Weiterbildung (2:9)
- Nutzung und Weiterentwicklung einer hohen regionalen Netzwerk-Kultur (3:11)

Organisation:

- nach erster Phase mit schwachen Partnern trifft Projekt auf später fokale KMU (4:4)
- hohe Sozial- & Prozesskompetenz der Schlüsselpersonen, insbes. bzgl. Konflikten (2:7)
- Übernahme ideeller, finanz. u. regionalpolitischer Verantwortung durch fokale KMU (3:5)
- konstruktiver Umgang fokaler KMU mit beteiligten Wettbewerbern (Coopetition) (2:7)
- Erkennen interner Probleme u. Konflikte, Suche n. Lösungen u. Weiterentwicklung (3:7)
- Ansiedlung der Projekt-Rechte auf übergeordnete, gemeinnützige Organisation (2:8)
- Aufbau und Konsolidierung eines funktionierenden neuen Geschäftsmodells (4:11)

Marketing:

- Projekt zur regionalen Vermarktung wird zum Schlüsselprojekt für beteiligte KMU (4:1)
- Kombination des ideellen sowie eigenen wirtschaftlichen Engagements der KMU (5:1)
- problemlose Distribution durch zentralen Lebensmittel-Logistiker u. beteiligte KMU (4:8)

Nachhaltigkeit:

- „Pragmatisch nachhaltige“ Marke m. gentech-freien, Naturschutz- u. Bio-Produkten (6:2)
- Naturschutz- & Agrar-Programme garantierten zu Beginn 10% Naturschutzfläche (6:6)
- Weide & in Teilen regionale & gentechnikfreie Fütterung bei Rindfleisch garantiert (6:6).

5.1.9 Kennzeichen nachhaltiger regionaler WSO bei Projekt A

Zunächst werden die drei Kriterien Regionalität, Netzwerk und Nachhaltigkeit erörtert. Das Kriterium der Wertschöpfung wird im Folgenden, als Nutzen der KMU, gesondert beleuchtet.

Regionalität

Das Projekt hat eine klar definierte Gebietskulisse. Ausgehend von einem Landkreis wurde die Kulisse in einem zweiten Schritt auf weitere fünf Landkreise in zwei Bundesländern ausgedehnt. Die Kulisse erscheint ausreichend groß. Sie umfasst viele extensive und ökologische Erzeuger, Verarbeitungs- und Handelsunternehmen sowie Gasthöfe und Großküchen als Abnehmer. In der Region besteht eine vergleichsweise starke regionale Identität. Die beteiligten KMU haben häufig einen mit der Gebietskulisse weitgehend deckungsgleiches Vertriebsgebiet. Die Auswahl ganzer Landkreise als Gebietskulisse sichert die Unterstützung der Kommunalpolitik. Das Thema „Regionalität“ als Kennzeichen nachhaltiger regionaler WSO erscheint hier bestens erfüllt.

Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeit des Projektes wird durch die Kriterien des zugrunde liegenden Naturschutz-Landesprogramms bestimmt. Diese sehen u.a. vor: mindestens 10 Prozent Naturschutz- oder Extensivflächen in der Landwirtschaft, bei großen Projekten zusätzliche Naturschutzmaßnahmen wie extensive Weidehaltung, Verzicht des Anbaus oder des Einsatzes von genveränderten Organismen als Futtermittel, der Nachweis eines Qualitätsmanagements sowie eines schlüssigen Kontrollkonzepts. Damit wurde dem Projekt und allen beteiligten Unternehmen von Seiten des Staates ein klarer Rahmen für die Nachhaltigkeit im Lebensmittel-Marketing vorgegeben.

Die Projektakteure selbst bestimmen in Richtlinien den Umfang des Einsatzes der so erzeugten Produkte bei den beteiligten Gastronomen. Diese Richtlinien und ihre Kontrolle wurden im Jahr 2007 eingeführt, im Jahr 2011 wurden die Richtlinien überarbeitet und die Kontrolle strenger geregelt. Ökologische Erzeuger, Produkte und Wirte sind beteiligt, jedoch in geringerem Umfang.

Bezüglich der Projekteffekte auf eine extensive oder naturverträgliche Landnutzung attestierten die befragten BKV-Vertreter, darunter die Landesinstitution, das Regionalmanagement, ein Amt für Landwirtschaft sowie ein Berater dem Projekt zu Beginn nur einen mittleren Effekt. Diese Ergebnisse führten 2009 zur Kalkulation der Naturschutzeffekte seitens des Landes sowie des Regionalmanagements vor Ort. Aus dem vorgeschriebenen 10%-Anteil an Extensiv- oder Naturschutzflächen im Landesprogramm ließen sich seinerzeit auf Basis der Anzahl vermarkteter Produkte (Rinder), durch Umrechnung auf die Anzahl von Großvieheinheiten, die Flächenanteile extensiver Landnutzung auf dem Grünland oder im Ackerbau errechnen. Das Ergebnis war damals (2009) ein Extensivflächen-Umfang von rd. 190 ha (s. Tabelle 9).

Da das Projekt die Landesgrenzen überschreitet und diese Zahlen nur einen von sechs Landkreisen, also nur rd. 17% der Fläche sowie der Erzeuger umfassten, konnte damals mit entsprechend sechsfachen Flächen in der Gesamtkulisse, also mit rund 1.100 bis 1.200 ha gerechnet werden, die durch das Projekt extensiviert oder naturschutzgerecht bewirtschaftet wurden. Dies deckte sich mit den Angaben eines der Rindfleischlieferanten, der angab, dass die Edelteile (Hinterviertel) von fast 2.000 Rindern überwiegend an die Gastwirte dieses

Projektes sowie die Großküchen des Schwesterprojektes vermarktet werden. Rechnet man dafür jeweils die Hälfte des Schlachtkörpers, kommt man auf rd. 1.000 Rinder pro Jahr, die über das Gastronomie-Projekt und das aus ihm entstandene Schwesterprojekt für Großküchen jährlich abgesetzt werden. Bei einer Viehbesatzdichte von max. 1 GV/ha (auf Hochalmen max. 0,8 GV/ha) ergaben sich aus beiden Ländern gesamt rd. 1.140 ha extensiv beweidete Flächen. Die Vorgabe „10 % Naturschutz“ wurde jedoch nach Auslaufen der Förderung fallen gelassen.

Tabelle 9: Extensive Flächennutzung durch Projekt A (2009)

Art der Flächennutzung	Fläche (ha)
Extensive Weiden und Bergweiden	135 ha
Extensivflächen Schweinehaltung	21 ha
Käse, Molkereiprodukte	14 ha
Regionaler Streubstsaft (18.000 l)	5 ha
Biobier	12 ha
Biomehl	1 ha
Summe:	ca. 190 ha.

Allerdings hat die damalige Vorgabe des Landes-Programms, nur gentechnikfrei hergestelltes Futter zu verwenden, bis heute zu einer entsprechenden Versorgung aller beteiligten Betriebe geführt. Als von den Etezugern die Klage formuliert wurde, es sei immer schwieriger, gentechnikfreies Futter, vor allem Sojaschrot, am Markt zu bekommen, gab die Landesbehörde dazu ein Gutachten in Auftrag, dass die gesicherte Versorgung mit diesen Produkten zu geringfügig höheren Preisen klar stellte. So wird durch das Projekt der gentechnikfreie Anbau in Südamerika ebenso gefördert sowie der Aufbau eines Marktes dafür in den Programmregionen. Das Projekt trägt somit in der Urproduktion bis heute zu einer höheren Nachhaltigkeit in der Region bei.

Organisation

Das Projekt basiert auf einem breiten regionalen Netzwerk. Akteure aus unterschiedlichen Hintergründen bringen ihr Engagement und ihre Expertise ein. Zu nennen sind zu Projekt-Beginn u.a. der Projekt-Gründer und Macher des Magazins, die beteiligten Erzeuger, Hersteller und Wirte, die Kommunalpolitik, das Regionalmanagement sowie die Landesinstitution und dahinter das zuständige Ministerium. Eine besondere Rolle kam mehreren Beratern zu, die als Katalysatoren wirkten. Das Projekt durchlief drei Phasen der Organisationsentwicklung bis zur heutigen Organisationsform. Der Gründer ist nach wie vor als Macher des Magazins beteiligt. In der GbR sind Wirte, Hersteller und Händler vertreten, in der Stiftung vor allem die größeren KMU aktiv.

Das Projekt war von Beginn an offen für interessierte Wirte und Anbieter, jedoch begrenzte die Gebietskulisse die Anzahl in Frage kommender Wirte einer bestimmten Wirtshausqualität. Auf Seiten der Anbieter umfasst das Netzwerk z.T. konkurrierende Unternehmen, z.B. fünf Brauereien, während in anderen Bereichen jeweils nur ein bis zwei Anbieter einer Produktgruppe beteiligt sind und so ihren Markt schützen. Die Kooperationskultur war jedoch immer ausreichend hoch, um zwischenzeitliche Probleme zu meistern. Der Spagat zwischen neuer Wertschöpfungsorganisation und Offenheit als regionales Netzwerk gelang der Leitung sehr gut.

5.1.10 Wert(e)schöpfung durch Projekt A

Wertschöpfung für die KMU

Das langjährige Engagement der Unternehmen spricht für die wirtschaftliche Bedeutung des Projekts. Die Umsatzeffekte waren für einen Teil der KMU nur leicht positiv, für einen Teil hoch bis sehr hoch. Die Rentabilität ihres Engagements von den befragten KMU unterschiedlich bewertet. Umsatzdaten wurden in den Interviews in der Regel nicht erfasst, da diese auch von den befragten Personen in der Regel nicht genannt wurden. Diejenigen KMU, die Zahlen nannten, gaben den zusätzlichen Effekt im unteren einstelligen Prozentbereich an (5:10). Rund die Hälfte der KMU gab an, das Projekt habe positive Einflüsse auf den Erhalt ihrer Arbeitsplätze.

Das Kosten-Nutzen-Verhältnis von Investitionen in das Projekt bzw. betrieblicher Investitionen im Projektzusammenhang wurden verhalten (mit „mittel“, „in Ordnung“ oder „ganz ok“) beurteilt. Offensichtlich hatten die beteiligten KMU in 2009 noch höhere Erwartungen an das Projekt. Dem Projekt kann, so die Aussage des GbR-Geschäftsführers (KMU1) Anfang 2019, mittlerweile ein hoher zusätzlicher Effekt auf die betriebliche Wertschöpfung der KMU attestiert werden.

Die Absatzpotentiale der KMU bei den Gastwirten könnten durch höhere regionale Pflichtquoten noch erhöht werden, sind jedoch aufgrund der Anzahl in Frage kommender Wirte in der Region begrenzt. Daher wurde das Projekt mit einer Zweitmarke erfolgreich auf regionale Großküchen ausgedehnt, die auf identischen Produkten und Kriterien basiert. Für den Ausbau beider Marken konnten wiederholt Fördermittel aus beiden beteiligten Bundesländern generiert werden.

Weitere Effekte für die KMU

Darüber hinaus kommt Projekt A für die beteiligten KMU eine hohe Bedeutung zur strategischen Kommunikation zu. Die KMU erhalten über das Projekt-Magazin sowie über die regelmäßigen P.R.-Aktionen wiederholt gute Presse und öffentliche Aufmerksamkeit und können sich über den programm-basierten Bezug zum Naturschutz als gemeinnützig tätig präsentieren. Dies erhöht ihre Wahrnehmung und ihr Außenbild (Image) bei Kunden und Abnehmern. In der Befragung gaben die KMU jedoch nur „mittlere“ unmittelbare Effekte für ihr Unternehmen an.

Nutzen für Behörden, Kommunen, Verbände

Mit den o.g. Effekten auf eine extensive Landnutzung hat das Land (Ministerium, Landesamt) seine Ziele erreicht, ebenso die Kommunalpolitik (vor allem die Landräte) mit Blick auf die Ziele der Regionalentwicklung. Das Regionalmanagement in Region 1 hätte sich noch eine engere Einbindung gewünscht. Die KMU nahmen das Projekt jedoch zunehmend selbst in die Hand.

Fazit zum Nutzen der Beteiligten

Die Bewertung der Projekteffekte durch die befragten KMU und BKV fiel verhaltener aus, als der Autor nach Analyse der Materialien und der Beteiligten-Interviews erwartet hätte. Projekt A hatte zu Beginn der Untersuchung noch mit Problemen zu kämpfen und noch nicht alle Erwartungen der KMU sowie der BKV erfüllt. Mittlerweile hat sich das Projekt weiter entwickelt und ist weiter auf Erfolgskurs. Laut KMU1 konnte die Wertschöpfung ständig gesteigert werden. Insgesamt hat das Projekt ein funktionierendes neues Geschäftsmodell aufgebaut und etabliert.

5.2 Projekt B

5.2.1 Steckbrief Projekt B

Tabelle 10: Steckbrief Projekt B

Projekt	Projekt zur Vermarktung von ökologischen Streuobst-Apfelsaft-Produkten
Region	Mitten in Deutschland (Großschutzgebiet, bundesländerübergreifend)
Gründung	1993
Gründer	Moderator in der Dorferneuerung, beteiligte Streuobst-Freunde und KMU
Träger	Eingetragener Verein
Ziele	Schutz, Pflege und Entwicklung der regionalen Streuobstbestände Regionale Vermarktung von regionalen Apfel- und Obstprodukten Vermarktung von Bio-Apfel-Produkten im Naturkosthandel und LEH
Richtlinien	EG-Bio-Verordnung; Bio-Siegel des Schutzgebiets, Regionalmarke
Programme	Rahmenkonzept und Aktivitäten des Großschutzgebiets; LEADER (LAG)
Mittelgeber	Förderung eines Faltblattes durch das Großschutzgebiet; investive Maßnahmen von KMU 1 durch LEADER (mehrfach), investive Maßnahmen von KMU 2 durch Marktstrukturförderung des Landes.
Unternehmen	Regional und ökologisch orientiertes Hotel mit Spezialitätenmanufaktur (KMU 1), mittelständische Kelterei (KMU 2), 2 kleinere Keltereien, Lebensmittel-Filialist (rd. 300 Filialen, KMU 3), 2 Mineralbrunnen, 1 Brauerei, 1 Getränkehändler, 2 Baumschulen, rd. 120 Streuobst-Erzeuger.
Jahresumsatz	2009: 8 Mio. € (KMU 2 mit Projekt-Produkten; keine aktuelleren Daten)
Befragte	4 Vorstände (KMU 1 + 2; Streuobsterzeuger, ehem. Leiter einer GSG-Verwaltung), 1 Mitarbeiter des Regionalmanagements, 2 Mineralbrunnen, 1 Brauerei, 1 Vorstand LEH (KMU 3), 1 Baumschule, 1 Erzeuger (mehrfach) Exkurs Regionalmarke: 1 Leiter Großschutzgebiet, 1 GmbH-Geschäftsführerin (mehrfach), Inhaber KMU 2 (mehrfach), KMU 1 Projekt C (mehrfach)

5.2.2 Chronologie Projekt B

Jahr	Aktivitäten
1993	Ein Planer (SP1) übernimmt eine Dorfmoderation in der Region. Er entdeckt Streuobst als übergreifendes Thema der Gemeinde und der Gesamtregion, sucht und findet Gleichgesinnte. Planungen und erste Aktivitäten im Rahmen der Dorferneuerung.
1995	Gründung des Vereins; Inhaber von KMU 1 wird 1. Vorsitzender; Gründung einer Klein-Kelterei als Kollektiv (heute Kooperationspartner des Projekts); Ansprache größerer Keltereien durch SP1, eine größere Kelterei (KMU 2) zeigt Interesse u. wird Abnehmer.
1996	Versuche eines Mineralbrunnen (1) mit regionalen Streuobst-Apfelschorlen (klar, trüb), im LEH (KMU 3 u.a.), ohne größeren Markterfolg; Produktlinie wird wieder eingestellt. KMU 2 nimmt Rohstoff-Produktion für erfolgreiches reg. Getränke-Startup auf (KMU 3).
1997	Entwicklung eines Konzepts zur Öko-Zertifizierung interessierter Streuobst-Erzeuger, Bio-Zertifizierung der Keltereien von KMU 1 (Neubau einer Kelterei und Edelbrand-Manufaktur) und KMU 2; beteiligte Brauerei präsentiert regionales „Bio-Bier plus Apfel“.
1998	Neue Produktlinie „Regionaler Öko-Apfel“ von KMU 2 im Naturkosthandel; Entstehung einer Schaukelterei mit Tagungsräumen für 1,5 Mio. € bei KMU1.
1999	Eröffnung eines Streuobstlehrpfades in einem Modelldorf des Großschutzgebiets
2000	Landestag in regionaler Kleinstadt, große Nachfrage nach Saft, LEH-Listung (KMU 3)
2003	Start „Projekt 1.000 Bäume“: Aktion zum Pflanzen von 1.000 Apfelbäumen in der Region (lief fast 20 Jahre durch KMU 5, läuft gegen Abschluss dieser Arbeit aus).
2004	Regionale Apfelmesse, ab dann 2-jährlich in der Region ; KMU 2 investiert 1,8 Mio. € in Kelterei, Verpflichtung zu > 50% Vertragsanbau mit Erzeugern; Teilnahme an der „Internationalen Grünen Woche“ mit BR, Listung im Naturkostgroßhandel in Berlin.
2005	Neue Produktlinie von KMU 2 in Kooperation mit Apfelweinwirte-Verband; Wahl der ersten Apfelweinkönigin (Vereinsgeschäftsführerin); Kartierung der Streuobstbestände im u. durch Großschutzgebiet; Präsentation des reg. Bio-Siegels auf Biofach-Messe 2005.
2006	KMU 4 (Mineralbrunnen 1) präsentiert regionale Bio-Apfel-Schorle; wirbt seither mit Wasser „aus dem Großschutzgebiet“ (fördert regionale Identität der Region).
2009	Erster Bio-Apfelbrand durch regionale Spezialitäten-Destillerie; Apfel-Annahmestellen erhalten einheitliche EDV; Gründung Regionalmarken-GmbH (s. Exkurs Kap. 5.2.3.2)
2010	Neue Produktlinie von KMU 2 in Kooperation mit KMU 5 (Mineralbrunnen 2), KMU 4 stellt Bio-Apfel-Schorle (s. 2006) auf Projekt-Produkte um; Einführung von Rabattmarken zur Bezahlung der Apfel-Lieferanten zum Einkauf beim regionalem LEH (KMU 3)
2012	KMU 1 und KMU 2 im Namen von Projekt B an neuer Regionalmarke prägend beteiligt, sehen zu diesem Zeitpunkt jedoch noch keine positiven Effekte auf ihr Kerngeschäft
2014	KMU 2 hat dauerhaft wirtschaftliche Probleme, geht insolvent, neue Geschäftsführung. KMU 3 dito und wird verkauft. KMU 4 stößt KMU 3-Anteile ab, kauft sich bei KMU 2 ein.
2016	KMU 2 produziert nicht-regionale Bio-Saftlinie für KMU 4; KMU 4 übernimmt Mehrheit an KMU 2, will sich auf überregionale Strategien ausrichten. KMU 2 erneut insolvent. Apfelannahme läuft weiter, Auszahlung weiter in Diskussion, Zukunft Projekt ungewiss.

2018	Neustart KMU 2 unter alter Führung, alte und neue KMU 2-Leitung hat zwischenzeitlich klug in überregionales Startup investiert, füllt nun für dieses regionale Rohstoffe ab.
2020	Die überregionale Kooperation hat sich als Erfolgsmodell erwiesen. KMU 2 und damit Projekt B konnte sich konsolidieren, zum Preis eines nur noch geringen reg. Absatzes.

5.2.3 Rahmenbedingungen von Projekt B

5.2.3.1 Räumliche und regionalpolitische Rahmenbedingungen

Das engere Projektgebiet umfasst eine Mittelgebirgsregion in der Mitte Deutschlands, die bis 1989 am östlichen Rand Westdeutschlands lag und daher starke strukturelle Defizite aufwies.

Fruchtbare Acker- und Auenböden gehen mit zunehmender Höhe in absolutes Grünland über. Auf den Höhenlagen finden sich Wälder und Moore sowie ausgedehnte Naturschutzgebiete, z.B. Hochwiesen, die von den Bauern in kleinstrukturierter Mähwirtschaft bewirtschaftet werden. Auf den Hochwiesen finden sich auch z.T. almen-ähnliche Rinderweiden und alte Hutungen. Die Region ist von Magerrasen und Wachholderheiden geprägt, früher durch Schafe beweidet.

Bereits in den 1980er Jahren hatte ein großer Naturschutzverband ein Projekt zum Erhalt einer regionalen Schafrasse gestartet, letzte Herden aufgekauft und Schäfern den Neubau von Ställen und Weidezäunen finanziert. Der hohe Naturwert der Landschaften wurde erkannt und kartiert, Natur- und Landschaftsschutzgebiete ausgewiesen. Der Vertragsnaturschutz und Agrar-Umwelt-Maßnahmen wurden sukzessive entwickelt; hoher Anteil an Öko-Betrieben (7:2).³³⁸

1991 wurde in der Region ein Großschutzgebiet (GSG) ausgewiesen. Dieses umfasst Gemeinden aus sechs Landkreisen in drei Bundesländern. Der Schwerpunkt des Projektes lag und liegt jedoch vor allem in Bundesland 1, dem Sitz der fokalen KMU 1, 2 und 3. Das GSG bildet die Herkunftsregion und den Entstehungshintergrund für Projekt B (zu GSG vgl. Kap. 2.2.4).

In einer dortigen Gemeinde lief Anfang der 1990er Jahre ein partizipativer Prozess zur Dorf-erneuerung. Partizipative Prozesse der Dorf- und Regionalentwicklung waren Mitte der 1990er Jahre ein Kennzeichen der Landesregierung dieses Bundeslandes 1 (vgl. Kullmann 1996). Dazu wurde in dieser Region ein Regionalmanagement (RM) eingerichtet, das in Bundesland 1 auch die Aufbaugeschäftsführung des Großschutzgebiets zur Aufgabe hatte (2:2). Der Leiter des RM war zuvor Landesgeschäftsführer eines Naturschutzverbandes und hatte als Regionalberater bereits einige erfolgreiche Projekte betreut (vgl. Kullmann 2003a: 33). Als Vertreter der intermediären Verwaltung stand er Projekt B als Taufpate und später als Berater zur Seite (2:9).

Für die fokalen Unternehmen (KMU 1, 2,3) standen aus Bundesland 1 neben LEADER-Mitteln auch Mittel zur Förderung der Marktstrukturförderung sowie zur Förderung des regionalen Agrar-Marketings zur Verfügung, z.B. für Verkostungsaktionen regionaler Produkte im LEH. In einem Nachbarbundesland wurde eine Streuobst-Modellgemeinde aus LEADER gefördert. Eine diverse agrar- und regionalpolitische Förderprogrammatische ist für regionale WSO hilfreich (1:2).

Ab dem Jahr 2000 bildete sich in der Region eine Arbeitsgemeinschaft (KAG) der GSG-beteiligten Landkreise. Diese entwickelte(n) eine gemeinsame Regionalmarke (s. folgender Exkurs).

³³⁸ Zahlen in Klammern weisen auf Nummern der Erfolgsfaktoren in Kap. 6 hin, vgl. zuvor Kap. 5.2.6.

5.2.3.2 Exkurs: Entwicklung einer Regionalmarke

Die kommunale Arbeitsgemeinschaft

Die regionale Vermarktung war von Beginn an ein zentrales Handlungsfeld des Großschutzgebiets. In den ersten zehn Jahren des GSG wurden vor allem der ökologische Landbau und die Vermarktung von Bio-Produkten unterstützt, was maßgeblich auf den GSG-Aufbauleiter in Bundesland 1 sowie die Fortsetzung dieser Strategie durch die GSG-Verwaltung zurück ging.

Im Jahr 1997 bewarben sich die drei GSG-Verwaltungsstellen um ein Projekt im Rahmen des Programms „Regionen der Zukunft“ des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS). Dieses Programm erforderte eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit politischer und administrativer Akteure. Die Landräte der zunächst fünf am GSG beteiligten Landkreise entschlossen sich zur Gründung einer kommunalen Arbeitsgemeinschaft (KAG), später stieß ein weiterer Landkreis mit halbem Anteil dazu. Der Bundeswettbewerb konnte gewonnen werden, die Aktivitäten liefen bis zum Jahr 2000, dem Jahr der Gründung der KAG.

Die Gründung der KAG veränderte das regionale System in der Region des GSG. Dies wurde vom Verfasser bis heute aus der Distanz, aber aufmerksam verfolgt. Im Laufe verschiedener Forschungs- und Beratungsprojekte konnten immer wieder Informationen und Einblicke von unmittelbar Beteiligten aus erster Hand erfahren werden, die hier wie folgt dargestellt werden:

Die KAG wurde zu einer neuen Organisation und Institution in der Region. Zuvor waren die drei GSG-Verwaltungsstellen sowie der GSG-Förderverein als LEADER-LAG sowie als übergreifender Dienstleister für GSG-Belange aktiv. Über die GSG-Verwaltungen hatten die zuständigen Länderministerien Einfluss in der Region. Die LEADER-Gruppen, Naturparke, Tourismusverbände u.a. hatten nur partiellen Einfluss auf die Entwicklung des GSG sowie der Region.

Des Öfteren war daher im Laufe der Jahre zu vernehmen, dass nicht alle regionalen Interessenvertreter mit dem großen Erfolg des GSG und seiner klaren Ausrichtung auf eine nachhaltige Entwicklung einverstanden waren. Bis heute sind Vertreter von wirtschaftlichen Interessengruppen, namentlich aus Gastronomie und Tourismus, bekannt, denen das GSG und seine dezidiert nachhaltigen Strategien ein Dorn im Auge sind. Dies zeigt einen klassischen Konflikt zwischen innovativen, nachhaltigen „Erneuerern“ und etablierten, strukturkonservativen „Bewahrern“.

Für Unternehmen und Verbände geht es dabei nicht zuletzt um Marketingkonzepte und Zielgruppen, also um Umsätze, Gewinne oder ums Überleben, daher das hohe Konfliktpotential. Unter diesen Aspekten erwies sich auch die Teilung der beteiligten Landkreise durch die GSG-Grenzen als Problem. Landräte und Verbandsfunktionäre sind immer ihren Stakeholdern in gesamten Landkreisen verpflichtet. Eine dauerhafte Bevorzugung oder auch nur zu häufige und zu gute Presse kann in den Nicht-GSG-Anteilen der Landkreise auf Dauer Missgunst erzeugen.

Die Gründung der KAG bot den Landräten und ihren Verwaltungsspitzen die Gelegenheit, die Handlungshoheit über das „Grüne UFO GSG“ (der Verfasser) wieder zu erlangen, das zuvor von den Landesregierungen und der LEADER-Gruppe (= GSG-Förderverein) geprägt wurde. Neben dem Vorstand der KAG, besetzt mit den fünf Landräten, wurden neue Gremien und Arbeitsgruppen geschaffen. Die Leiter der GSG-Verwaltungsstellen fanden sich in diesen nun auf der Arbeitsebene wieder. Strategie-Entscheidungen werden im Vorstand der KAG getroffen.

Tabelle 11: Kurze Chronologie einer Regionalmarke

Jahr	Aktivitäten
2000	Neue kommunale AG (5 Landkreise) beschließt Entwicklung einer Regionalmarke. Diese soll das bisherige Logo des Großschutzgebiets als Markenzeichen ablösen.
2001	Eine Arbeitsgruppe unter Teilnahme der GSG-Verwaltungen und eine Werbeagentur nehmen die Arbeit auf. Federführung hat der GSG-Förderverein (= LEADER-LAG).
2002	Ein neues Identitätszeichen mit durchgängigem Corporate Design wird vorgestellt. Die Förderung eines Landwirtschaftsministerium finanziert das erste Management.
2003	Das Qualitätszeichen für Produkte soll auf einer Regionalmesse vorgestellt werden. Das Bundesland verweigert jedoch LEADER-Mittel, die Präsentation wird abgesagt.
2004	Die Entwicklung geht weiter; ein Bio-Siegel u. ein Qualitätszeichen werden entwickelt
2005	Erste Verleihung des Bio- und Qualitätszeichens, u.a. Bio-Siegels an KMU 1 & 2 von Projekt B sowie das Qualitätszeichen an einige Metzger von Projekt C; daneben Entwicklung eines Herkunftssystems für regionale Gastronomie (1-3 Extra-Zeichen).
2006	Die Förderung des Wirtschaftsministeriums endet, das Aufbaumanagement läuft aus. Der Leiter der GSG-Verwaltung und eine Mitarbeiterin übernehmen das Management.
2007	Der Leiter dieser GSG-Verwaltung geht in Pension. Das Management wechselt zu einer anderen GSG-Verwaltung. Aufleben der Regionalmarke, auch neue Konflikte.
2008	Der Leiter eines Naturparks übernimmt das Management der Regionalmarke. Die Markenrechte werden an einen Trägerverein unter Führung der KAG übertragen.
2009	Die KAG beschließt die Gründung einer Regionalmarken-GmbH. Diese wird mit zwei MitarbeiterInnen-Stellen ausgestattet u. von den Landkreisen auf drei Jahre finanziert.
2010	Das Management der Regionalmarke GmbH beginnt mit Konsolidierung: Eintragung als Kollektivmarke, neue Nutzungsgebühren, neue Produkte, neue Abnehmer etc.
2012	Die GmbH beschließt die Entwicklung einer neuen Regionalmarke für den LEH, eine Agentur wird beauftragt, Kriterien entwickelt, die Marke an Betriebe vergeben etc.
2013	Die Listungsbedingungen des LEH sind hoch, die GmbH schult Ihre Markennutzer in QS-Systemen, das Management-Team wird um eine LEH-erfahrene Kraft verstärkt.
2014	Die neue Marke entwickelt sich nur mühsam, eine zentrale Logistik fehlt, der LEH muss bei Einzelerzeugern bestellen, Distribution u. Umsätze sind noch unbefriedigend
2015	Ein regionaler Eiererzeuger, der den regionalen LEH anfährt, übernimmt Logistik und Vertrieb; Distribution und Umsätze steigen steil an, die neue Marke ist nun ein Erfolg.
2016	Die 5 Landkreise als Träger der GmbH beschließen deren zusätzliche Nutzung als Tourismus-Zentrale für die Region; Umfirmierung und Wechsel der Geschäftsführung.
2018	Die GmbH hat ihre Eigenständigkeit für Regionalvermarktung verloren, die Aufbau-Managerin kündigt, die KAG-Landräte sind z.T. zerstritten, der weitere Kurs ist unklar.
2019	Der Geschäftsführer der Tourismus GmbH erweist sich als fachlich wie menschlich ungeeignet. Die Regionalmarke leidet unter Orientierungslosigkeit und Stagnation.
2020	Ausschreibung der GmbH-Geschäftsführung. Hoffnung auf Neubeginn & Besserung. Neue regionale Aktivitäten (er-) fordern Regionalmarke als professionellere WSO.

Die Regionalmarke

Das erste und wichtigste gemeinsame Projekt der KAG wurde eine neue Regionalmarke. Diese bildet zum Einen das regionale Rahmenkonzept für zwei der hier relevanten Projekte (B, C), zum Anderen stellt sie selbst ein interessantes Fallstudienobjekt für die hier relevanten Fragestellungen dar. Im Folgenden wird zunächst nur auf die Regionalmarke eingegangen, um danach Rückschlüsse auf die Erfolgsfaktoren für Projekt B sowie auch Projekt C zu ziehen.

Bereits seit Anfang der 1990er Jahre hatten sich in dem BR eine ganze Reihe von Projekten zur regionalen Vermarktung entwickelt, darunter das hier untersuchte Projekt B. Dem Vorbild anderer BR und Regionen folgend, wurde ab 2000 die Regionalmarke entwickelt. Mit ihr sollten nicht nur Lebensmittel, sondern auch Non-Food-Produkte und Dienstleistungen sowie die Region als touristische Destination promotet werden sollte.

Dazu wurde innerhalb der KAG eine Arbeitsgruppe eingerichtet, der die Landkreise, die drei GSG-Verwaltungsleiter sowie weitere regionale InteressenvertreterInnen angehörten. Damit einher ging auch ein Führungswechsel in einer der GSG-Verwaltungen und damit eine Öffnung der bisherigen Fokussierung auf die vor allem ökolandbau-basierten Vermarktungsstrategien. Die Öffnung des GSG für extensive und konventionelle Produktqualitäten ermöglichte eine viel breitere Ansprache der regionalen Politik, Akteure, Unternehmen, Kunden und der Bevölkerung.

Die Gewichtung zwischen Nachhaltigkeit (hier: Ökolandbau), Wirtschaft (Nahrungsmittelhandwerk, konventionelle Unternehmen) und Regionalentwicklung (Tourismus) wurde also neu ausbalanciert, was eine neue Dynamik ermöglicht: oft bringt erst ein „Mainstreaming“ den Erfolg.

Eine auf Lebensmittel spezialisierte Werbeagentur wurde damit beauftragt, mit der Arbeitsgruppe eine professionelle regionale Regionalmarke zu entwickeln. Zuvor war zur Kennzeichnung des GSG sowie von Produkten das Logo der Gründungszeit des GSG genutzt worden. Dieses sollte mit einer umfassenden Marke mit einem neuen Corporate Design ersetzt werden. Dazu wurden drei Zeichen entwickelt: zunächst ein sog. regionales Identitätszeichen sowie ein regionales Qualitätszeichen. Letzteres wurde, dem Vorbild in Baden-Württemberg und Hessen folgend, grafisch an das deutsche Bio-Siegel „angeflanscht“ und als regionales Herkunftszeichen für Bio-Produkte eingetragen. Das Identitätszeichen steht allen Akteuren der Region als gemeinsame „Visitenkarte“ kostenlos zur Verfügung. Das Qualitätszeichen wird, wie das Bio-Siegel, von der 2009 gegründeten Regionalmarken GmbH gegen Beiträge vergeben. Doch die Verbreitung und der mengenmäßige Absatz der regionalen Produkte bleiben zunächst gering.

Die GmbH ist mittlerweile Mitglied im Bundesverband Regionalbewegung, die Geschäftsführerin war Mitglied des Bundesvorstandes. Damit erhielt sie weitere Einblicke in erfolgreiche und weniger erfolgreiche Regionalmarken-Modelle. Dieser vertiefende Know-How-Transfer, auch auf ExpertInnen-Ebene, ist ein Erfolgsfaktor: „Erfolgreiche WSO werden von MeisterInnen geführt“.

Daraus erfolgt die Erkenntnis und Zielsetzung, mit einer neuen Marke für den LEH die Erfolge der Regionalmarke deutlich steigern zu können und zu wollen. Diese wird in den Jahren 2009/2010 sukzessive entwickelt, von der graphischen Gestaltung über Richtlinien und Kontrollen bis zur Vergabe an Betriebe verschiedener Produktions- und Kundensparten. Insbesondere in die

Erfüllung von Kriterien des Qualitätsmanagements von Seiten des LEH durch die Erzeuger und Hersteller wird seitens der GmbH mittels Schulungen und Beratung sehr viel investiert.

Doch die Distribution und die Umsätze bleiben zunächst noch gering. Zwar werden die Produkte gemeinsam dargestellt und angeboten, doch besteht noch keine zentrale Bestellmöglichkeit und keine zentrale Logistik. Dies macht es für die überwiegend selbstständigen Einzelhändler aufwendig, die einzelnen Erzeuger und Hersteller selbst zu kontaktieren, der Umsatz bleibt verhalten. Erst als 2015 ein regionaler Eier-Erzeuger mit bereits eigener Logistik die zentrale Belieferung selbstständiger Lebensmittelhändler übernimmt, geht die Nachfrage bei Händlern und dann, verbunden mit kontinuierlicher PR-Arbeit, bei den Endkunden nach oben. Damit hat die Regionalmarke und ihre GmbH ein neues (Zwischen-) Erfolgsniveau erreicht. Letztlich ist das Problem der Distribution in den Handel jedoch noch nicht ausreichend gelöst.

Nota: Damit zeigte sich (erneut), dass ein regionales Wertschöpfungsnetzwerk erst dann seine volle Performance erbringen kann, wenn es organisatorisch und als System voll ausgereift ist, wenn alle dazu notwendigen Erfolgsfaktoren realisiert wurden und diese rund laufen. Für regionale Marketingorganisationen bedeutet dies, diese so gut wie ein Unternehmen zu erfüllen.

Der Wandel geht weiter

Doch der Wandel geht weiter: Auf Grund dieses Erfolges sahen die Landräte der fünf Trägerlandkreise die gemeinsame, landkreis- und bundesländerübergreifende GmbH wohl als optimale Organisation, um auch die lange geforderte intensivere Koordination des (nun erstmals gemeinsamen) Tourismusmarketings der Region zu tragen, zu organisieren und zu führen. Die GmbH wurde dazu umfirmiert und bekam eine neue Geschäftsführung. Die Aufbau-Geschäftsführung blieb noch als „ehrenamtliche Leitung Regionalmarke“ erhalten, später kündigte sie.

Systemisch betrachtet:... wurde hier eine erfolgreiche regionale Marketingorganisation, wie es bzgl. Größe, Relevanz und Erfolg nur wenige in Deutschland gibt, zugunsten einer anderen, kommunalpolitisch vermeintlich wichtigeren Nutzung rechtlich aufgelöst bzw. geht in dieser auf. Damit verliert die alte GmbH ihre eigenständige Rolle bzw. muss diese als Subsystem nun neu finden. Betrachtet man die erfolgreiche Regionalvermarktung als Sinn der alten GmbH, so hat sich diese „zu Tode gesiegt“ bzw. wurde ihres Erfolges wegen anderen Zwecken geopfert.

Dies geschieht in dieser Region nicht zum ersten Mal. Schon die Trägerschaft der ersten Regionalmarke durch das Großschutzgebiet wurde 15 Jahre zuvor von den Landräten aufgehoben, damals durch Schaffung einer neuen (zweiten) Regionalmarke, die erst durch die GmbH, die dritte Regionalmarke für den LEH und die zentrale Logistik ein Erfolg wurde. Nun gefährdet man diesen Erfolg, wohl weil es bequem erschien, die GmbH für den Tourismus zu nutzen.

Es wird sich zeigen, welche Konsequenzen dies auf die Regionalvermarktung hat. Gelingt eine gute Integration der alten GmbH und ihrer Geschäftsführung in die neue Über-GmbH, so kann die Weiterentwicklung fruchtbar werden, z.B. in der Gastronomie. Scheitert die Integration der Regionalvermarktung als eigenständiger Bereich in der neuen Tourismus-GmbH, so werden die Erfolge in der Regionalvermarktung womöglich stagnieren, womöglich auch zurückgehen. Aus erster Hand wurde berichtet, es sei den fünf Landräten der KAG – zwei haben sich in dem

Prozess total zerstritten – im Grunde nicht wichtig, wie gut die Performance in der Regionalvermarktung sei; der Tourismus sei den Landräten wichtiger, oder ihre Kreisstadt, nicht die Region. Es handelt sich somit um ein Beispiel schlechter, im Grunde verantwortungsloser Governance.

Fast eine Erfolgsgeschichte und ihre Erfolgsfaktoren

Diese Regionalmarke ist als eine Erfolgsgeschichte mit Hindernissen zu betrachten. Folgende Punkte lassen sich als Ursachen ihrer Erfolge und Problemphasen benennen:

- Die Regionalmarke beruht seit kurz nach der deutschen Einheit auf einem bundesländer- und landkreisübergreifenden Großschutzgebiet, mit 3 Verwaltungsstellen (4:2).
- Die Regionalmarke wurde von einer starken regionalen u. kommunalpolitischen Allianz ins Leben gerufen u. mittels regelmäßiger Förderung über zehn Jahre hinweg entwickelt (4:1).
- Mit dem Identitätszeichen, dem Qualitätszeichen und dem Bio-Siegel wurde für die Region seit 2000 ein durchgängiges Corporate Design und eine Corporate Identity entwickelt (6:7).
- Unter den drei Zeichen der Regionalmarke fanden alle wirtschaftlichen, gesellschaftlichen u. kommunalen Interessengruppen der beteiligten Landkreise ein gemeinsames Dach (3:4).
- In die Entwicklung der Regionalmarke waren immer wieder starke Akteure, Unterstützer u. MitstreiterInnen involviert, die die Regionalmarke in günstigen Zeiten voran brachten (2:5).
- In einem lang anhaltenden, partizipativen Prozess wurden alle Rahmenbedingungen und Richtlinien der Regionalmarke in Gremien ausdiskutiert, beschlossen und umgesetzt (2:7).
- Eine ganze Reihe von Produkten, die z.T. von unabhängigen Initiativen entwickelt wurden, wurden sukzessive als „Leitprodukte der Region“ unter der Marke subsummiert (3:4).³³⁹
- Die Verwaltungen des GSG sowie die LEADER-LAG unterstützten im Rahmen der Regionalmarke immer wieder KMU bei Zusammenschlüssen sowie im Marketing (4:7).
- Im Rahmen eines LEADER-Projektes zur Förderung der Gastronomie wurde ein System zur Prämierung des Anteils regionaler Produkte entwickelt und wird breit angewendet.
- Mit der Gründung der Regionalmarke GmbH wurde 2009 eine zentrale Marketing-Organisation gegründet, die von einem kompetenten Management-Team geführt wird (3:2; 4:4).
- Seit dem die GmbH ihre Arbeit aufgenommen hat, befand sich die Regionalmarke auf Konsolidierungs- u. Wachstumskurs, regionale Prozesse und Umsätze verbesserten sich (3:7).
- Mit einer neuen Marke für den LEH wurde ein neues Kommunikations- und Vertriebssystem geschaffen; die Entwicklung einer effizienten Logistik stand jedoch zuletzt noch aus (4:8).
- Die Umfirmierung der Regionalmarken- in die Tourismus-GmbH stellte formal, politisch und systemisch eine Entwicklung auf ein scheinbar höheres Systemniveau dar, doch für die Vermarktung gilt dies nicht, da deren Kultur und Sinn damit schwer geschädigt wurde. (2:3).
- Bezüglich den Verzögerungen und Störungen der Entwicklung durch die Landräte wurde wiederholt von starken Konflikten unter deren Referenten berichtet (2:3)(s. Kap. 5.3.6.2).

³³⁹ Darunter die Produkte der Projekte B und C.

Systemisches Fazit unter Aspekten der Nachhaltigkeit

Die Entwicklung dieser Regionalmarke war von Beginn an bis heute ein höchst dynamischer Prozess. Dies ist für Vermarktungsprojekte, zumal für Regionalmarken dieser Größenordnung und regionalpolitischen Bedeutung, kein Ausnahmefall. Nach der Erfahrung mit anderen Regionalmarken kann gesagt werden, dass dies häufig politisch konfliktäre Prozesse sind, wobei Regionalmarken auch aus kooperativen Governance-Regimen heraus entstehen (Kap. 3.1.2). Eine funktionierende neue Organisation systemisch so zu disruptieren bleibt jedoch unverständlich.

Letztlich hat sich die Strategie der GSG-Leitungen, sich für einen Bundeswettbewerb eine kommunalpolitische Partnerorganisation zu schaffen, als schwerer strategischer Fehler erwiesen, da er zu einer Machtübernahme des neuen (alten) Systems (KAG) über das alte (neue) System (GSG) führte. Innovationstheoretisch hat damit das demokratisch legitimierte kommunalpolitische Establishment die Innovation „Großschutzgebiet“ inkorporiert und für sich fruchtbar und steuerbar gemacht, wodurch sich generative, vitale Systeme üblicherweise regenerieren. Da das alte System (KAG) aber nicht dem selben System-Sinn folgt wie das neue System (GSG) - einer dezidiert nachhaltigen Entwicklung - dient sein Handeln, hier in der Regionalvermarktung, nicht zur Erreichung der neuen, sondern alter Systemziele, vor allem dem des Machterhalts.

Für das Ziel der nachhaltigen Regionalentwicklung sollte die Vermarktung daher in der Hand der Großschutzgebiete oder ähnlich nachhaltigkeitsdezidierten Organisationen liegen; vorausgesetzt, diese sind fachlich und finanziell so aufgestellt, dass sie diese Aufgabe gut ausfüllen können. Dies sollte vom Staat mit Programmen für alle Regionen gewährleistet werden. Für die Herausforderungen der Zukunft sollte jede Region eine starke Nachhaltigkeitsagentur erhalten. Alternativ sollten regionale WSO in den Händen der beteiligten Unternehmen liegen. Der Aufbau nachhaltiger und dauerhaft wirtschaftlich tragfähiger WSO bleibt eine Herausforderung.

Angesichts der häufig schwierigen Versuche, in Großschutzgebieten und anderen Regionen Regionalmarken und eine effektive Vermarktung aufzubauen, sollten Projekte wie dieses häufiger systematisch aufgearbeitet werden und daraus Lernprozesse und Konsequenzen erfolgen.

Auswirkungen auf Projekt B

Für das hier untersuchte Projekt B hatte die Entwicklung der Regionalmarke lt. den fokalen KMU zunächst nur geringe Auswirkungen. Das Projekt hat sich weitgehend unabhängig davon entwickelt. Seine Akteure wurden stets frühzeitig an in die Entwicklung der verschiedenen Regionalmarke(n) involviert. KMU1 wird stets als Sprecher der innovativen Gastronomie gehört. KMU 2 war 2005 das erste mit dem Bio-Siegel des GSG zertifizierte Unternehmen. KMU1 und KMU2 führen das Bio-Siegel, doch hatte die Regionalmarke (der Jahre 2000 bis 2010), nach langjährigen Verzögerungen einer erfolgreichen Etablierung, für diese noch kaum zu spürbaren positiven Effekten geführt, so die beiden befragten Inhaber (2009). Die Verhandlungen darüber, wie die Regionalmarke auch für Projekt B bzw. für die in diesem Projekt aktiven KMU stärker nutzbar gemacht werden kann, dauerten im Untersuchungszeitraum noch an. Auch in Planung und Umsetzung der neuen LEH-Marke waren KMU1 und KMU2 bis zuletzt involviert, richteten ihren Fokus jedoch vor allem auf die eigenen Entwicklungen (s. folgender Abschnitt).

Nota: Die Regionalmarke bildet auch einen wichtigen Hintergrund für Projekt C (Kap. 5.3).

5.2.4 Entwicklung von Projekt B

5.2.4.1 Beschreibung der Entwicklung

Ursprung und Hintergründe

In der Ursprungsgemeinde führte zunächst ein Planungsbüro eine Moderation zur Konzeptentwicklung der Gemeindeentwicklung durch. Dabei entdeckte der Planer das Thema „Streuobstwiesen“ als identitätsstiftendes Thema und Handlungsfeld. Streuobstwiesen stellen einen auch für diese Region typischen, ökologisch ebenso wertvollen wie bedrohten Lebensraum dar. Der Dorfmoderator begann, Gleichgesinnte zu diesem Thema zu versammeln und fand diese in der Gemeinde vor Ort ebenso wie in angrenzenden Gemeinden, auch in den Gemeinden der beiden angrenzenden Bundesländer. 1995 wurde das Projekt als eingetragener Verein gegründet. Der Planer übernahm zunächst selbst den Vorsitz, verstarb jedoch bald darauf plötzlich.

Ein neuer Vorsitzender wurde gesucht. Ein junger Gastronom aus der Gemeinde, der bereits dem Vorstand angehörte, fand sich dazu bereit. Dieser wird hier als KMU1 bezeichnet. Der junge Gastronom hatte im elterlichen Betrieb gelernt. Das elterliche Haus war ein klassisches Ausflugslokal mit Hotel für Wanderer und Ausflügler in dieser Region durch die damals die innerdeutsche Grenze verlief. Die Region war damals, so schien es, von den modernen Trends weitgehend abgehängt. Inspiriert von dem Konzept des neuen Großschutzgebiets und insbesondere von dessen Aufbauleiter, hatte der junge Wirt jedoch bereits damit begonnen, seinen Betrieb in Richtung Regionalität und Nachhaltigkeit zu verändern. Der Apfel und die regionale Schafrasse stehen seither im Mittelpunkt seines Marketingkonzepts.

Der LEADER-Manager versuchte zu diesem Zeitpunkt, Vorzeigeprojekte für das neue GSG zu entwickeln. Er setzte dazu auch erfahrene Regional-Berater ein (u.a. den späteren Berater von KMU 2 im Rahmen von Projekt 1), den er aus Vorprojekten kannte (2:9). Der damalige GSG-Aufbauleiter und KMU 1 gingen eine Symbiose ein: das neue Hotel-Restaurant wurde zum Vorzeigebetrieb des neuen GSG. Als der damalige GSG- und LEADER-Manager später ein bundesweites Beratungsunternehmen für regionale Tourismus- und Vermarktung aufbaute, blieb er bis heute ein Freund und Berater des Wirts und seiner Mitstreiter (darunter KMU 2). Dies zeigt, wie wichtig enge Partnerschaften in Wertschöpfungsnetzwerken sein können (2:6).

KMU1 entwickelte sich sukzessive zum Regional- und Öko-Restaurant, wurde komplett renoviert und ausgebaut. Gefördert mit LEADER-Mitteln wurde ein ökologisches Tagungshaus mit Schaukelterei und ein Spezialitäten-Keller gebaut. Heute ist der Betrieb und sein dynamischer Chef über die Grenzen der Region hinaus bekannt. Er bietet heute ein breites Spektrum eigener Apfelgetränke und -Spirituosen an und ist selbst als Marketing-Trainer für Gastronomen gefragt.

Aufbau des Projekts B

Zu Beginn des Projekts B wurde zunächst an verschiedenen Stellen Äpfel gekeltert und in Flaschen abgefüllt, z.B. bei örtlichen Obst- und Gartenbauvereinen und Privatleuten. Im nördlichen Teil der Region hatte sich ein eigenständiger Verein dazu gegründet, der bis heute eine eigene kleine kollektive Kelterei betreibt. Mehrere kleinere Familienkeltereien im Großraum der Region keltern bis heute Apfelsaft im Lohn für die umliegenden Kleinerzeuger. Das Vorhandensein

möglichst vieler Erzeuger und Verarbeiter ist als unverzichtbare Grundlage regionaler WSO zu betrachten, a) zur grundlegenden Produktion, b) für einen gewissen Wettbewerb und c) für eine Auswahl an Akteuren, denn nicht jeder Akteur kann und will eingebunden werden (7:2).

Der Gründungsvorsitzende (Dorfberater) führte eine Umfrage unter den Keltereien der Region durch, welche bereit seien, mit dem Streuobst-Verein eine engere Zusammenarbeit einzugehen. Dazu fand sich eine Kelterei bereit, die jedoch außerhalb der offiziellen Gebietskulisse des GSG liegt. Diese Kelterei wurde 1958, gegründet und 1982 durch den heutigen Inhaber vom Vater übernommen. Ökologische wie regionale Marketingstrategien waren jedoch Anfang der 1990er Jahre noch in den Anfängen. Die KMU der regionalen Getränkebranche experimentierten mit ersten Konzepten. Das Projekt stieß daher bei dieser Kelterei auf offene Ohren, erste und weitere Treffen folgten, das Unternehmen wurde zur zentralen Kelterei (KMU2). Dies zeigt, wie wichtig auch die KMU im Umland offizieller Grenzen von Regionalkulissen für den Erfolg der regionalen Vermarktung und damit für die nachhaltige Regionalentwicklung sind. Später wurde die regionale Marketingkonzeption so gestaltet, dass dies auch formell anerkannt ist.

Im Zuge der Verhandlungen wurde eine Zusammenarbeit zwischen der Kelterei und dem Verein vereinbart und damit eine enge Abstimmung zwischen KMU1 und KMU2 notwendig, die sich im Laufe der Zeit zu einer strategischen Partnerschaft und persönlichen Freundschaft entwickelte. Diese Partnerschaft, mit dem o.g. Berater im Hintergrund, war lange die Achse, um die sich die Projektentwicklung sowie das Marketing der Kelterei für Öko-Apfelprodukte drehten. Dies zeigt, wie wichtig die persönliche „Chemie“ und Beziehung in Gremien sein kann (2:6).

Markterschließung in Projekt B

Erste Versuche mit regionalem Apfelsaft in einer Schorle wurden bereits 1995/1996 von KMU 2 mit einem in der Region ansässigen Mineralbrunnenbetrieb 1 (KMU 3), dem Erfinder (O-Ton) und Marktführer von Apfelschorlen, durchgeführt, waren jedoch am Markt nicht erfolgreich. Erst der Öko-Apfel-Direktsaft in Eigenregie von KMU 2 brachte ab 1997 am Markt den Durchbruch. Dies ging maßgeblich auch auf die Unterstützung des zweiten Verwaltungsstellenleiters des GSG zurück, der das Projekt seit seinem Amtsantritt bis heute, im Ruhestand, im Vorstand unterstützte. Die Unterstützung durch die staatliche GSG-Verwaltung(en) setzt sich bis heute fort.

Ein regionaler Durchbruch gelang, nach dem es mit einem gemeinsam Handeln verschiedener Akteure, durch „gezielte Kundeninformation“ auf einer Regional-Messe, gelungen war, einen ansässigen LEH-Filialisten (KMU 4) dazu zu bewegen, den Apfelsaft zu listen (s. Kap 5.2.6.3). Dies zeigt die Bedeutung „starker Partner“, um andere starke Akteure zu bewegen (2:10).

2004 war das KMU2 an einem Gemeinschaftsstand des GSG auf der Internationalen Grünen Woche (IGW) vertreten, der zum Kontakt zu einem Unternehmen des Naturkostgroßhandels in Berlin führte, der Interesse an den Bio-Apfelsaftprodukten zeigte. Im Untersuchungszeitraum 2009 machte KMU 2 je 40% seines Umsatzes mit Projekt-Produkten mit den beiden genannten Unternehmen des LEH bzw. des Naturkostgroßhandels. Die Erschließung dieser beiden Abnehmer ging maßgeblich auf die Initiative des Verwaltungsleiter des GSG zurück. Gemeinsam oder in wechselnder Kombination sind die Getränke-Unternehmen der GSG-Region seit Jahren auf der IGW, der Biofach-Messe sowie regionalen Wirtschaftsmessen vertreten.

Das benachbarte Bundesland förderte einen Streuobstlehrpfad in einem Modelldorf, der dortige „Macher“ saß seit Beginn bis 2009 im Vereinsvorstand. Der Verein und KMU 2 betreiben seit 2003 das „Regionale Bio-Apfel-Projekt“, mit dem sie 1.000 neue Apfel- und Obstbäume in der Region pflanzen und für die Pflege alter Bäume werben wollen. In 2008 waren bis zu 2.800 Apfelerzeuger als Rohstofflieferanten registriert, davon waren jedoch nur rd. 120 Mitglieder des Projekt e.V. KMU2 bezog in 2008 75-80% seiner Rohware aus Anbauverträgen mit diesen.

Regionale Kooperationen in Projekt B

KMU2 ist als Kelterei eingebettet in das Branchen-Netzwerk der regionalen Fruchtsaft- und Getränke-Wirtschaft. So keltert das Unternehmen bereits seit 1993 Säfte und Sirupe für die örtliche Beerenobstgemeinschaft und hat somit Zugriff auf verschiedene Arten von Beeren und Früchten. Seit 1998 liefert KMU 2 den Öko-Apfelsaft für eine regionale Bio-Brauerei, die daraus ein Öko-Apfel-Bier braut. Hinzu kommen Getränke aus internationalen konventionellen wie ökologischen Früchten, seit 2010 auch selbstgepresstes Olivenöl. KMU 2 gründete ein Tochterunternehmen für den internationalen Bio-Vertrieb. Diese breite Aufstellung sollte Synergien und Stabilität bringen, auch zum Nutzen von Projekt B. Letztlich, so Beteiligte, führte die Aufnahme (insbesondere der spätere Rückzug) eines neuen Gesellschafters in die Insolvenz von KMU 2.

Der regionale Mineralbrunnen (KMU 3) brachte 2006 eine neue Apfelschorle auf den Markt. Diese besteht aus „Wasser aus dem Großschutzgebiet“, mit dem das Unternehmen mittlerweile alle Mineralwässer bewirbt, sowie 60% Bio-Apfel-Direktsaft aus heimischen Streuobstwiesen. Der Bio-Apfelsaft dazu stammte zunächst nicht, stammt jedoch seit 2010 von KMU 2, d.h. aus Projekt B. Die Werbeagentur hatte in den Jahren zuvor die Regionalmarke der Region entwickelt und sich so Know-How zum Marketingthema Großschutzgebiet erworben. Dies macht den Know-How-Transfer in einem „Cluster Region“ deutlich (ähnlich wie Regionalberater, 2:9).

In 2007 entwickelte KMU 2 in Zusammenarbeit mit einem Verband von Wirtshauskelterern eine neue, hochwertige Produktlinie für Apfel-Wein, -Sekt und Cidre. Geschäftsführer dieser Vereinigung ist der frühere LEADER-Manager und Berater von KMU1, KMU 1 ist eines der sieben Mitglieder. Ebenfalls 2007 wurde die erste Apfelweinkönigin von Bundesland 1 gewählt. Diese junge Dame dient dem Projekt als Teilzeit-Geschäftsführerin und arbeitet hauptberuflich für KMU2. Dies zeigt erneut die hohe Vernetzung und Synergie zwischen dem Projekt und KMU2.

In 2010 wurde von KMU 2 mit einem anderen regionalen Mineralwasserhersteller (KMU 5) eine gemeinsame Produktlinie für ökologische regionale Getränke aufgelegt, wobei die Kelterei die Fruchtsäfte, der Brunnenbetrieb die Schorlen herstellt und vertreibt - eine weitere und weitgehende Form der Kooperation von KMU in nachhaltigen regionalen Netzwerken.

Ein wichtiger Abnehmer von KMU2 ist auch ein regionaler Getränkegroß- und Einzelhändler, der sich jedoch nicht in Formen eines nachhaltigen und kooperativen Wirtschaftens einbinden lässt. Die Beziehungen von KMU 2 zu diesem unterliegen den üblichen Markt-Bedingungen.

Daneben kommt dem größeren, inhabergeführten LEH-Filialisten (KMU 4) für die Vermarktung von Bio- und Regionalprodukten in der Großregion ein hohe Bedeutung zu. Das Unternehmen ist für seine regionale und nachhaltigkeitsorientierte Produktpolitik bekannt, eine Listung ist für jeden Hersteller dieses Großraums interessant. Preisverhandlungen werden dennoch hart ge-

führt, Listungen und Aktionen kosten übliche Beiträge. KMU 2 machte nach eigenen Angaben in 2009 rd. 40% des Umsatzes mit Bio-Apfelsäften mit diesem Unternehmen.

KMU 2 war zeitweise Abfüller von Bio-Säften für die Eigenmarke dieses LEH-Unternehmens. Verhandlungen zwischen Wettbewerbern sowie zwischen Anbietern und Abnehmern dazu werden, allen Nachhaltigkeitsbekenntnissen zum Trotz, mit aller Härte geführt. Womöglich ist diese Seite der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit unverzichtbar, um auch regionale Systeme insgesamt konkurrenzfähig zu halten, auch wenn dies im Einzelfall zum Untergang eines KMU oder zum Verkauf an einen Konzern führen kann. Andererseits führte genau dies im Zeitalter der Globalisierung zu einem systematischen Verschwinden kleinerer Unternehmen und Strukturen aus ländlichen Räumen. Offensichtlich konnten noch keine wirksamen Mechanismen entwickelt werden, dies in Richtung einer anderen Form des nachhaltigen Wirtschaftes zu verändern. Ein Versuch des Projekts B, solche Mechanismen zu entwickeln, liegt in der Einführung eines Rabattmarken-Systems zum Einkauf bei KMU 3, als Entlohnung der Streuobsterzeuger. Dies sollte KMU 2 von der zeitnahen Bezahlung der angelieferten Äpfel entlasten und gleichzeitig den Absatz an und durch dieses LEH-Unternehmen zu zuvor vereinbarten Konditionen sichern. KMU 3 wurde 2015, nach wirtschaftlichen Problemen, von einer größeren Gruppe gekauft, das neue Zahlungssystem kam zum Erliegen, das alte, direkte Zahlungssystem wieder zum Einsatz.

Anbindung an Großunternehmen in Projekt B

Mineralbrunnen 1 (KMU 4) hielt zwischenzeitlich größere Anteile an einer gemeinsamen Vertriebsgesellschaft mit dem Hersteller eines zwischenzeitlich sehr erfolgreichen ökologischen Life-Style-Getränks. Das herstellende Unternehmen, das in der Region angesiedelt ist, hat sich seit der ersten Präsentation als Produktinnovation (1. Preis) auf der Regionalmesse des BR 1995 zu *dem* Leitgetränk der urbanen Lifestyle-LOHAS der 2000er Jahre entwickelt und schrieb damit eine der erfolgreichsten Geschichten nachhaltiger Produkte der letzten 20 Jahre.

Investitionsbedarf zwang den Hersteller jedoch immer wieder zum Aufnehmen von Fremdkapital sowie zu einer Partnerschaft mit dem Mineralbrunnen (KMU 4). Probleme beider Unternehmen machten später die Veräußerung der Mehrheitsanteile notwendig. Das Unternehmen war mittlerweile so groß, Produkt und Marke so attraktiv geworden, dass es Konkurrenten mit Me-too-Produkten sowie potentielle Käufer auf den Plan lockte. Dies zeigt, dass gerade erfolgreiche Unternehmen immer auch eng mit den Strukturen des überregionalen Marktes verwoben sind.

Ein Unternehmen wie KMU 2 kann davon als Vor-Lieferant profitieren und damit indirekt auch regionale Produkte. Als Spezialist stellt KMU2 einen Teil des Bio-Holundersirups sowie weiterer Grundstoffe für den o.g. Hersteller her. Der Hersteller lässt mittlerweile den Bio-Holunder in der Region anbauen und von KMU 2 pressen. Damit wurde in der Region, auch bei KMU 2, eine völlig neue Produktkompetenz etabliert, die absehbar weitere Synergien mit sich bringen wird. Der Manager für Nachhaltigkeit bei diesem Hersteller war zeitweise in der Bio- und Nachhaltigkeitsszene sehr präsent und vertrat das Unternehmen auch im Beirat des Großschutzgebiets. Rund um den Hersteller entstand somit ein weiteres Netzwerk, mit Schnittstellen zu Projekt B.

Die Übernahmen des Limonade-Herstellers, der LEH-Gruppe (KMU 3) sowie des Mineralbrunnens (KMU 4) innerhalb weniger Jahre zeigen jedoch auch, wie vulnerabel Unternehmen jeder

Größe auch sind, und damit auch Regionalprojekte, die zu sehr auf einzelne Unternehmen und Absatzwege setzen. Dies ist dem üblichen Marktgeschehen zuzuordnen, dessen Auf und Ab Unternehmen immer wieder verkraften müssen. Eine höhere Solidarität zwischen KMU in regionalen Wertschöpfungsnetzwerken kann ggf. dazu beitragen, Härtesituationen auszugleichen.

Probleme fokaler KMU in Projekt B

KMU2 hatte bald nach Beginn des Projekts eine zentrale Rolle als Abnehmer der Erzeuger. Wie die vorgenannten Ausführungen zeigten, war dies stets mit wirtschaftlichen Problemen verbunden. Dies wurde zwischenzeitlich durch den Einstieg eines Teilhabers erleichtert, der einen Teil des Unternehmens auf sog. Private-Label-Bio-Säfte für die Eigenmarken des LEH ausrichtete. Nachdem dieser Teilhaber jedoch 2015 sein Kapital wieder ausbezahlt haben wollte, musste KMU2 in die erste Insolvenz gehen. Ein Investor übernahm das Unternehmen und bestellte eine neue Geschäftsführung, der Altbesitzer bleibt zunächst als Experte und Produktentwickler. Doch nach einiger Zeit musste man sich vollständig trennen, zu unterschiedlich waren die Vorstellungen. Doch bereits 2018 war auch das Nachfolgeunternehmen in der zweiten Insolvenz. Nun sah der Alteigentümer die Chance zum Rückkauf, der auch gelang. Doch die Märkte und Marktanteile von KMU2 sind somit weitgehend weggebrochen, müssen neu aufgebaut werden. Die alte und neue Besitzer-Familie brach 2018 in ein neues Kapital des Unternehmens auf. Mit Projekt B und KMU 2 bleibt diese als Hauptlieferant und Hauptabnehmer eng verbunden.

Zwischenfazit zu Projekt B

Das örtliche Großschutzgebiet lieferte den konzeptionellen Bezugsrahmen für Projekt B, den auch andere KMU der Region nun zunehmend nutzen (vgl. Kap. 5.2.3.2). Zwischen den KMU des regionalen Getränke-Clusters wie auch zwischen deren Abnehmern im LEH und Getränkehandel herrscht eine ausgesprochene Coopetition, d.h. Kooperation und Wettbewerb sind stets nah beieinander, wobei sich durchaus engere Kooperationen herausbilden, die dann in Wettbewerb mit anderen kleineren Netzwerken und Wertschöpfungsketten treten. Das Engagement in Projekt B hat den KMU 1 bis 5 zeitweise (große) Wettbewerbsvorteile gebracht.

KMU 1 (Gastronom) konnte über den gesamten Beobachtungszeitraum seinen Erfolg ausbauen. KMU2 als mittelständische Kelterei, mit ihrem Mix aus regionalen und überregionalen, konventionellen, Extensiv- und Bio-Produktlinien konnte sich unter der alten Führung nicht halten. Es bleibt zu hoffen, dass die neue Führung die regionalen Strategien erhalten und ausbauen kann. KMU 3 & 5, die beiden Mineralbrunnen sind weiterhin marketingmäßig „im Schatten des Großschutzgebiets“ unterwegs, während KMU 4 (LEH) von den neuen Besitzern und Lenkern ein Downsizing der Premium-Strategien verordnet wurde, um wieder wirtschaftlich zu werden.

Wie in keinem der anderen Projekte wurde an Projekt B deutlich, wie sehr die Unternehmen in nachhaltigen regionalen WSO am überregionalen und Welt-Markt hängen. Deren Verlust raubt zukünftigen nachhaltig-regionalen Wertschöpfungsstrategien die unternehmerische Grundlage. So finden sich bei vielen mittelständischen Lebensmittel-Verarbeitungsunternehmen Strategien zur Herstellung konventionell, soft-nachhaltig-regionaler und ökologischer bis naturschutzbasierter Produkte. Sofern diese Unternehmen keine reinen Bio-Verarbeiter werden können, scheint diese Mehrgleisigkeit eine gute Strategie, ein Unternehmen in die Zukunft zu führen.

5.2.4.2 Systemische Analyse der Entwicklung

Projekt B: Ein System entsteht

Ein ehemals sehr statisches, abgekapseltes System (eine Region) erfährt eine epochale Umwälzung (die Wende 1989). Durch Intervention übergeordneter Systemebenen (Bundesländer) werden in kurzer Zeit eine Reihe von Innovationen in dem Gesamtsystem implementiert (Dorf- und Regionalentwicklung, Großschutzgebiet). Eine ganze Reihe neuer Elemente wird aktiv (Dorf- und Regionalberater, Regionalmanager, interessierte und engagierte regionale Akteure).

Auf regionaler Ebene werden neue Steuerungsformen etabliert (LEADER-LAG, GSG-Verwaltung), etablierte Subsysteme und Elemente werden involviert, die notwendige Legitimation erfolgt (Kommunalpolitik, Verbände). Die bisher bestimmenden Subsysteme (Landkreise, Behörden, Verbände) werden zu Beginn von den Innovationen überrascht und leisten zum Teil erbitterten Widerstand, sie brauchen Jahre die Innovationen in vollem Umfang zu adaptieren.

Zunächst haben die von höherer Ebene installierten Innovatoren eine hohe Eigenständigkeit, Freiheit und viele Ressourcen (Politik, Fördermittel, Know-How), die sie zur Veränderung des regionalen Systems einsetzen können. Die von diesen verordnete Kooperation bzw. Fusion mit zwei anderen regionalen Systemen (insgesamt 3 Bundesländer beteiligt) erschwert jedoch die Steuerung. Das regionale System wird so jedoch insgesamt zum Labor und Experimentierfeld.

In diesem Umfeld erfolgt eine Innovation in einem kleineren Subsystem (Dorfmoderation). Ein übergreifendes, für das regionale Gesamtsystem Sinn stiftendes Thema (Streuobst, Landschaft) wird identifiziert und von zunächst extern motivierten, dann selbst getriebenen Elementen voran getrieben. Weitere Elemente und Subsysteme mit ähnlichen Interessen (Systemzwecken) schließen sich an. Ein neues, lebensfähiges System entsteht (Vereinsgründung). Das treibende Element (Schlüsselperson 1) übernimmt die Leitung des neuen Subsystems.

Doch dann fällt das Schlüsselement aus, das System sucht nach einer neuen Führung, diese findet sich aus den eigenen Reihen (KMU 1). Die neue Führung ist noch fach- und prozesskompetenter, führungsstärker, durchsetzungsfähiger. Dieses KMU wird vom Schlüsselement einer übergeordneten Systemebene (LEADER- bzw. GSG-Leiter) sehr unterstützt. Es wird Anschluss an andere Elemente (KMU 2) gesucht und gefunden (Synergie, Symbiose). Damit ist die Phase der Systembildung abgeschlossen, eine Entwicklungs- und erste Blütezeit beginnt.

Projekt B: Ein System wächst

Das System (Netzwerk, Projekt) experimentiert mit Formen (Produkte, Strategien, Partner), um das umgebende System (den Markt) zu erobern und zu verändern. Nach ersten gescheiterten Versuchen gelingt dies schließlich. Den Durchbruch verschaffen neue Ressourcen und Synapsen zu anderen Subsystemen (hier: Naturkostfachhandel Berlin). In einem Fall hilft dazu besonders die Unterstützung von starken Partnern aus anderen Teilsystemen (GSG, Politik) und eine List (Coup), um andere Elemente im regionalen System (LEH) zur Kooperation zu bewegen. Diese gemeinsame Intervention durch prägenden Elemente und Partner-Subsysteme führt zu einem Quantensprung und zu einer nachhaltigen Veränderung des regionalen Gesamtsystems.

In der Folge rückt mit KMU 2 ein zweites starkes Element ins Zentrum des Systems und wird prägend. Das System braucht dieses Element und seine vielfältigen Verbindungen in andere

Subsysteme. Die beiden prägenden Elemente (KMU 1, KMU 2) gehen eine enge Allianz ein. KMU 1 führt das System weiter auf der ideellen, KMU 2 auf der wirtschaftlichen Ebene.³⁴⁰

Die zentralen Elemente gehen vielfältige temporäre oder dauerhafte Verbindungen mit anderen Elementen und Subsystemen ein (vielfältige Produkt- und Marktstrategien, z.B. mit KMU 3 - 5). Das System (Projekt, Verein) und seine Elemente (KMU, GSG) verstärken gegenseitig ihre Rollen als Akteure. Im Hintergrund bleibt ein Berater dem System verbunden (externe Ressource). Die meisten anderen regionalen Akteure unterstützen diese Organisationsform. Konfligierende Kräfte (Meinungen, Interessen) innerhalb und außerhalb werden erfolgreich „kanalisiert“.

Projekt B: Ein System wandelt sich

Zu Beginn des Untersuchungszeitraums wurde ein wichtiger Wandel durchgeführt. Der finanzielle Stoffwechsel des Systems wurde umgestellt. In diesem Zuge fand eine Bindung an ein weiteres zentrales Element des regionalen Gesamtsystems statt (KMU3, LEH). Dieser Schritt entlastet ein zentrales Element (KMU2), bindet KMU 3 näher an das System und verschafft KMU 2 und dem System insgesamt bessere Konditionen. Die nachrangigen Elemente des Systems und der Wertschöpfungskette (Erzeuger) sind nun nicht nur bezüglich des Inputs (Abnahme der Ware, Erlös) an KMU 2 gebunden, sondern bezüglich ihres Outputs (Ausgebens des Erlöses) auch an KMU 3. Ihr individueller Stoffwechsel wurde reglementiert, ihre Wahlmöglichkeiten eingeschränkt. KMU 1 steuerte diesen Prozess mit.

Dies ist zum einen als ein weiteres Schließen regionaler Bündnisse, Stoff- und Wirtschaftskreisläufe zu betrachten, es erzeugte aber auch ein unterschiedliches Echo von internen und externen Elementen gegenüber dem Beobachter (Verfasser). Nicht alle beteiligten Elemente waren mit diesem Wandel einverstanden, grundsätzliche Kritik an der Führung wurde deutlich.

Dies zeigt erneut wie schwierig es sein kann, neue Formen des nachhaltigen Wirtschaftens zu etablieren und dabei die klassischen Fragen wie Systemerhalt, Zweckerfüllung, Fokussierung, Macht, Partizipation und Gerechtigkeit in einen für alle beteiligten Elemente und Subsysteme akzeptablen Ausgleich zu bringen. Der neue „Stoffwechsel“ schien sich jedoch etabliert zu haben. Die Insolvenz von KMU 2 zeigt, dass dieser Schritt für das KMU allein nicht ausreichte, um wieder wirtschaftlich zu werden; weitere Zusammenhänge waren nicht Gegenstand der Studie.

Einen neuen Rahmen setzte die Weiterentwicklung des Gesamtsystems durch die neue Regionalmarke (s. Kap. 5.2.3.2). Die hier fokalen Akteure (KMU 1 & 2) waren von Beginn an auch Elemente dieses Meta-Systems, das neue System hatte jedoch jahrelange Probleme ein konsolidiertes Niveau zu erreichen, entsprechend gering war die wirtschaftliche Relevanz für das hier betrachtete System (B) und seine Elemente (KMU) im Erhebungszeitraum (s. Kap. 5.2.3.2).

Davon weitgehend unabhängig hatte KMU2 als System (Unternehmen) seit 2015 schwere Krisen zu überstehen. Die enge Verzahnung mit Projekt B führte diesbezüglich zu vielerlei schwieriger Wechselwirkungen, daneben auch zu engeren Finanz-Verflechtung der KMU1 und KMU2. KMU 2 machte zuletzt einen neuen Anlauf, als System „Unternehmen“ am Markt zu bestehen.

³⁴⁰ Dies entspricht dem sog. Dualen Modell von Regionalinitiativen, vgl. Kap. 2.1.2.1.

5.2.5 Akteurskonstellationen in Projekt B

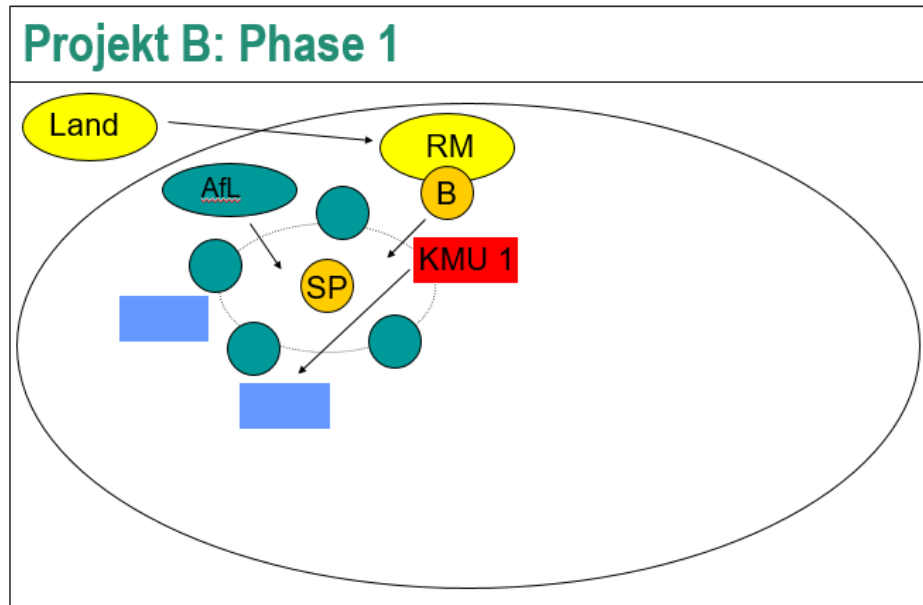


Abbildung 19: Akteurskonstellation von Projekt B in Phase 1

Projekt B begann 1993 in der Gründungsphase eines von drei Bundesländern (Land) eingerichteten Großschutzgebiets (hier: RM), das bis heute den ideellen und konzeptionellen Rahmen für die Marketingstrategie bildet. Das Projekt entstand im Rahmen der Dorfentwicklungsplanung, die vom Amt für Landwirtschaft und Regionalentwicklung (AfL) finanziert wurde. Der Dorfmoderator war Initiator und Gründungsvorsitzender (SP = Schlüsselperson) des neuen Projektvereins. KMU 1 war zunächst Mitglied, nach dem Ausscheiden von SP dann der Vorsitzende des Vereins, der zu diesem Zeitpunkt erst einige Streuobst-Erzeuger und kleinere Keltereien (KMU) umfasste. Das Projekt und insbesondere KMU 1 wurden vom damaligen GSG-Aufbauleiter) und gleichzeitigem LEADER-Manager sehr unterstützt (B = Regional- und Marketingberater). Trotz formeller Vereinsgründung war das Projekt damals noch wenig entwickelt (Abbildung 19).

SP hatte noch eine Umfrage bei umliegenden größeren Keltereien gestartet, die den Kontakt zu KMU 2 brachte. KMU 2 war und ist in Wertschöpfungsketten mit verschiedenen Unternehmen der regionalen Frucht- und Getränkebranche integriert und brachte diese Kontakte mit in das nun erweiterte Wertschöpfungsnetzwerk ein, dessen fokales KMU es wurde. Während KMU 1 als Vorsitzender des Vereins fungiert, sorgt KMU 2 als Kelterei mit ihren Verarbeitungs- und Vertriebskapazitäten für die notwendigen Absatzmengen. Beide gemeinsam bilden den strategischen Kopf der WSO, weiterhin unterstützt von dem früheren GSG-Leiter und heutigen Marketingberater sowie von der späteren und heutigen GSG-Leitung (Abbildung 20). Daneben ist KMU 2 auch das fokale Unternehmen für eine Obsterzeugergemeinschaft (EZG). Zwischen zwei größeren regionalen Abnehmern (KMU 3 & 5) herrscht eine Wettbewerbssituation (Blitz), deren Interesse an Produktinnovationen bereits mehrfach zum verstärkten Einsatz bzw. Absatz der Produkte beitrug. Alle diese Unternehmen sind in regionale Wertschöpfungsketten von KMU 2 eingebunden und gehören daher, wenn auch nur informell, zu der hier relevanten WSO.

Projekt B: Phase 2

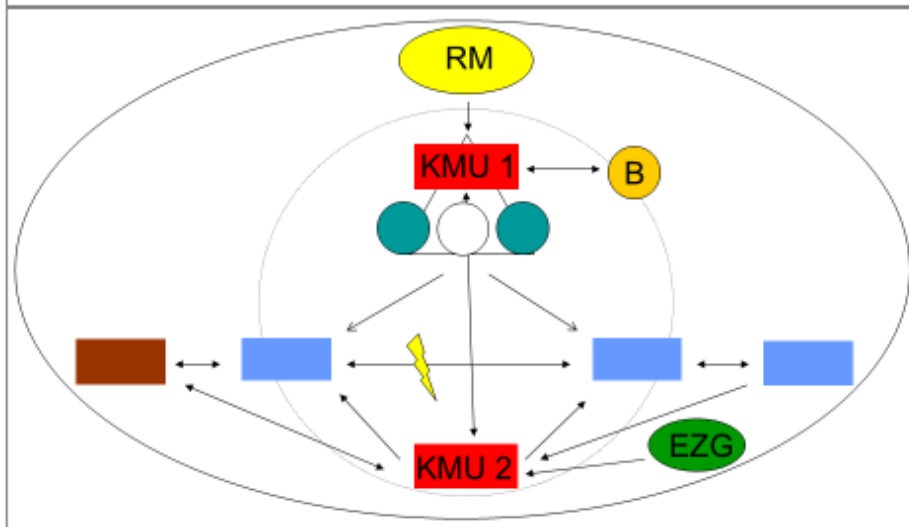


Abbildung 20: Akteurskonstellation von Projekt B in Phase 2

Von dem Großschutzgebiet gingen immer wieder maßgebliche Impulse für die Entwicklung des Marketings sowie des Netzwerks aus. So führten zwei Messeauftritte in den Jahren 2000 und 2004 zur Erschließung neuer Absatzwege im LEH sowie im überregionalen Naturkosthandel (NKH), der regionale Naturkosthandel im Stammbundesland ist ohnehin Kunde von KMU 2. Mit diesen Kunden bestreitet KMU 2 heute die größten Teile des Absatzes der Projektprodukte.

Eine Veränderung der Rahmenbedingungen brachte die Gründung der KAG und der Regionalmarke mit dem regionalen Bio-Zeichen, die jedoch bis Mitte 2009 noch wenig umsatzrelevant waren. Dies sollte sich mit der Auflage einer neu geplanten Regionalmarke für den LEH ändern. Abbildung 21 zeigt die breite Aufstellung und Vernetzung von Projekt B als WSO zu diesem Zeitpunkt. Die weitere Entwicklung zeigen Abbildung 37 und Abbildung 38 in Kapitel 6.3.3.2.

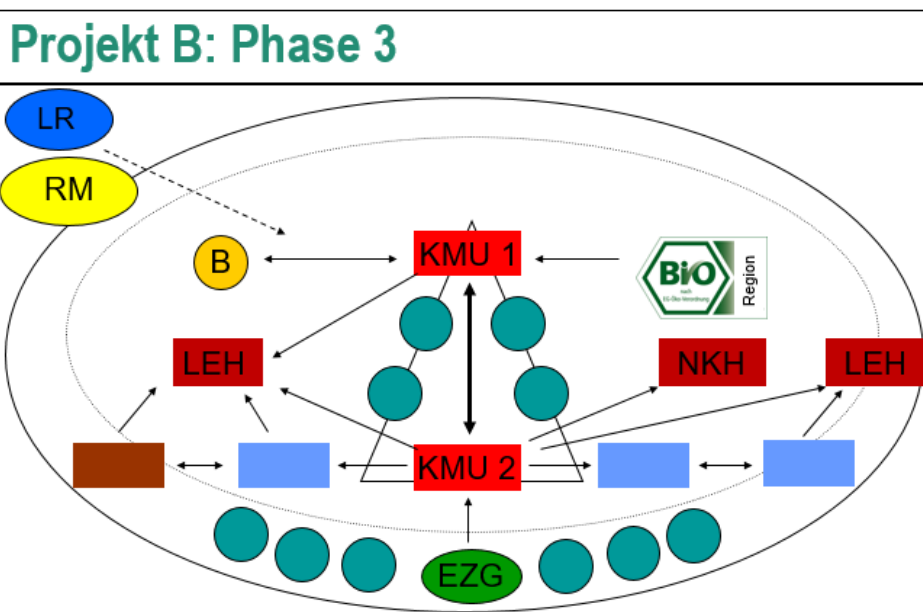


Abbildung 21: Akteurskonstellation von Projekt B in Phase 3

5.2.6 Rollen, Strukturen und Prozesse in Projekt B

5.2.6.1 Rollen der KMU und BKV in Projekt B

Engagierte Schlüsselpersonen (2:5)³⁴¹

Der Dorfmoderator (SP), aber auch die die beiden KMU 1 & 2 sowie die im folgenden genannten Unterstützer sind allesamt als engagierte Schlüsselpersonen der WSO hier zu nennen.

Fokale Unternehmen (4:4)

Mit KMU 1 & 2 hat die WSO zwei strategische Köpfe, die sich zusätzlich menschlich gut verstehen. Während KMU 1 mit hoher Eigenständigkeit für Stabilität sowie mit Kreativität für Innovationen sorgt, gewährleistet die Größe, Vernetzung und breite Markt-Aufstellung von KMU 2 den Mengen-Absatz. Die Netzwerk- und die KMU-Aktivitäten ergänzen und befruchten sich. Daran werden die Vorzüge der dualen Netzwerk-Organisation für KMU exemplarisch deutlich.

Starke Partner (2:10)

Mit dem Aufbau-Leiter einer GSG-Verwaltung und späteren Marketingberater stand dem Projekt von Beginn an ein starker Partner und qualifizierter Berater zur Verfügung (2:9). Die GSG-Leitungen unterstützen das Projekt immer wieder und sind in der Lage, den Landrat oder andere Kräfte als Unterstützer zu mobilisieren (2:2). Die direkte Zuwendung an das Projekt war mit rd. 5.000 € für ein Faltblatt jedoch recht gering. Solche Ausgaben bestritt das Projekt überwiegend aus Eigenmitteln. Für größere Investitionen konnte KMU 1 auf die LEADER-Förderung zurückgreifen, KMU 2 konnte eine Investition zum Großteil über die Innovationsförderung finanzieren. Dies zeigt, wie wichtig und hilfreich die staatliche oder kommunale Unterstützung sein kann, auch wenn dies von den beiden fokalen KMU recht wenig wertgeschätzt wird (2:2).

Breite Beteiligung (3:4)

Mit rd. 120 Mitgliedern, d.h. Streuobst-Erzeugern ist das Projekt in der Region breit aufgestellt. Einige der Streuobst-Erzeuger engagieren sich im Vorstand, viele an den Sammelstellen, in Schnittkursen, bei der Baumpflege sowie eine Baumschule bei der Aufzucht von Jungbäumen. Mit vier Keltereien verschiedener Größenordnung, zwei Mineralbrunnen, einer Brauerei, einem regionalen LEH-Filialisten, einem Getränkegroßhandel etc. ist das Projekt zeitweise gut in die regionale Branche eingebunden. Das Interesse an den regionalen WSO-Produkten ist hoch.

Übergeordnetes Netzwerk (3:1)

Mit der kommunalpolitischen Arbeitsgemeinschaft (KAG) gründete sich eine übergeordnete Ebene im Gesamtsystem der Region, von der neue Impulse ausgehen sollten. Ein neue Regionalmarke und ein regionales Bio-Siegel wurden entwickelt, KMU 1 & 2, d.h. die WSO und ihre Produkte, waren unter den ersten Nutzern. Durch interne Probleme dieser Marketingorganisation brachte diese jedoch zunächst wenig Nutzen. Erst die Gründung einer eigenständigen Marketing-GmbH brachte eine neue Qualität; die Umfirmierung in eine Tourismus GmbH weniger.

³⁴¹ Zum Verweis auf Verwendung in hier entwickelten Erfolgsfaktoren sowie deren Codes s. Kap. 5.1.6.1

5.2.6.2 Systemtypische Strukturen von Projekt B

Großschutzgebiet als Rahmenkonzeption (2:3)

Das Großschutzgebiet und seine naturschutz- sowie nachhaltigkeitsorientierte Konzeption bildeten von Beginn an den ideellen und konzeptionellen Hintergrund des Projekts. Die GSG-Verwaltungen sowie die KAG und ihre Regionalmarke hatten vielfältige, z.T. starke Einflüsse auf das Projekt, auch wenn der GSG-Einfluss von den fokalen KMU gering geschätzt wurde. Der Einfluss des GSG-Leiters Anfang der 2000er Jahre brachte das Projekt entscheidend voran.

Förderprogramme bringen Fördermittel (1:2)

Das Projekt entstand im Rahmen einer Dorfmoderation und traf auf die breite Unterstützung der damals noch jungen Programmatik der ländlichen Regionalentwicklung, insbesondere durch das LEADER-Programm, die damals zur Aufbauförderung des GSG intensiv eingesetzt wurde. Das Projekt erhielt eine kleine Förderung für einen Flyer über das GSG. KMU 1 investierte mehrfach erhebliche Summen mit LEADER-Förderung in den Ausbau seines Hotel- Restaurants. KMU 2 erhielt 1,2 Mio. € Fördermittel aus der Investitionsförderung seines Bundeslandes. Die integrierte Förderprogrammatik der Länder wirkte sich auf Projekt B sehr förderlich aus.

Entwicklung mit fokalen Unternehmen (4:4)

Zunächst entstand das Projekt als Zusammenschluss von Kleinerzeugern und kleineren Keltereien. Erst die Partnerschaft mit einer größeren Kelterei als fokales Unternehmen brachte die notwendige Absatz-Größenordnung, um das Projekt ausbauen und konsolidieren zu können.

Regionale KMU-Kooperationen (3:4)

Das Vorhandensein mehrerer Kleinkeltereien, zweier teilweise konkurrierender Mineralbrunnen, einer Öko-Brauerei, des Herstellers eines renommierten Bio-Lifestyle-Getränks, eines größeren Getränkehändlers und -Logistikers sowie eine großen LEH-Filialisten (200 Märkte) stellt für KMU 2 als zentralem Verarbeitungsunternehmen des Projekts eine breite Palette an möglichen Kooperationspartnern dar, mit denen im Laufe der Zeit verschiedene Marketingstrategien erprobt wurden. Diese vorhandene Branchen-Struktur ist ein großer Standortvorteil der Region.

Geeignete Organisationsform (2:8)

Zur Entlastung des eigenen Kapitalbedarfs und zur Reduzierung des damit verbundenen Marktrisikos bezüglich des Preises für Apfelsaft bzw. Apfelsaftprodukte führte Projekt B, d.h. maßgeblich KMU 1 & 2, eine Rabattmarke ein, mit der die Erzeuger statt eines Auszahlungspreises für ihre Rohware beim regionalen LEH (KMU 3) einkaufen können. Diese Umwandlung, auch als Beispiel für den Führungsstil der fokalen KMU, stieß nicht bei allen Mitgliedern auf Zustimmung. Im Zuge der Interviews wurden dazu auch kritische Stimmen wahrgenommen. Das Bezahlsystem blieb bis zuletzt ein kritisch diskutierter Punkt zwischen Projekt B und KMU 2.

Nota: Das vorgestellte Projekt B zeigt, wie Strategien und Organisationsformen immer wieder an sich verändernde Bedingungen angepasst und immer wieder innovative, jedoch auch regional verträgliche Lösungen gefunden werden müssen. Nachhaltige regionale Wertschöpfungsnetzwerke sind heute die geeigneten Organisationsformen dazu, weil sie nicht nur den Gesetzen des Marktes folgen (müssen), sondern auch „nachhaltige“ Aushandlungslösungen finden können. Die Mehrkosten müssen jedoch am Markt mit einer Premium-Strategie erzielt werden.

5.2.6.3 Systemtypische Prozesse von Projekt B

Enge Akteurskooperation (2:6; 3:4)

Eine besonderes Kennzeichen von Projekt B ist die enge strategische wie freundschaftliche Zusammenarbeit zwischen den zentralen Schlüsselpersonen (Gründer, KMU 1, KMU 2, Aufbau-pate/Berater, GSG-Verwaltungsleitung). Dies ist durchaus ein übliches Kennzeichen von Regionalinitiativen, die sich meist politisch als auch wirtschaftlich durchsetzen und daher die Reihen geschlossen halten müssen. Zuletzt erschien der effektive Nutzen für Projekt B jedoch fraglich.

Kampf um regionalen Markteintritt („Der Clou“)(7:9)

Ein Beispiel für eine erfolgreiche Zusammenarbeit verschiedener Akteure liefert die Geschichte, wie es das Projekt schaffte, die neuen Produkte beim wichtigsten regionalen LEH-Filialisten (KMU 4) gelistet zu bekommen: Auf dem regionalen Festtag des Bundeslandes war das Projekt am Stand des GSG vertreten. Es wurde der Öko-Apfelsaft des Projektes ausgeschrieben, und die Leute fragten, wo es dieses Produkt denn zu kaufen gäbe. Der LEH-Filialist hatte eine Listung bisher abgelehnt bzw. verlangte die üblichen Listungsgebühren und Werbekostenzuschüsse.

Zu diesem Zeitpunkt standen der Projektvorsitzende (KMU1), der damalige GSG-Leiter, selbst im Vorstand des Projekt B und der zuständige Landrat am GSG-Stand zusammen. Es entstand die Idee, den Leuten zu erzählen, es gäbe diese Produkte bei dem LEH-Filialisten zu kaufen. Diese wurde nun die ganzen Festwoche lang so kommuniziert, mit der Folge, dass die Menschen der Region in die LEH-Filialen kamen und nach dem Apfelsaft fragten. Es folgte ein Anruf der LEH-Zentrale und daraufhin eine Listung. Ergebnis: In 2009 machte KMU2 40% des Jahresumsatzes mit den Projektprodukten mit diesem LEH-Unternehmen, ohne jemals einen Euro Listungsgebühren zu zahlen! Dieses Beispiel zeigt erneut a) welche entscheidenden Anstöße das GSG für das Projekt immer wieder gab und b) wie wichtig gut funktionierende Netzwerk- und Governance-Strukturen sind (und die richtige Chuzpe, im richtigen Zeitfenster!).

Krise, Aufbruch und Krise einer Regionalmarke (3:2)

Offiziell seit 2005 bildete die Regionalmarke sowie das regionale Öko-Siegel des GSG den Rahmen für die Regionalvermarktung in dieser Region. Nachdem die KMU 1 & 2 zu den ersten Trägern dieser Zeichen gehörten, trat die die Entwicklung der Regionalmarke bzw. die Umsetzung ihrer Marketingaktivitäten in der Folgezeit Jahre lang nahezu auf der Stelle. Politische und persönliche Scharmützel zwischen den federführenden Landräten oder ihren Bevollmächtigten (s. Kap. 5.3.6.2) sowie zwischen Landesebene (Ministerium, Marketinggesellschaft) und Region (KAG, GSG) bremsten die Entwicklungen über lange Jahre hinweg immer wieder aus.

Die Lösung zeigte schließlich, worin auch die Probleme lagen: a) es wurde eine Regionalmarke-GmbH gegründet (2:8), von den Landkreisen mit Ressourcen ausgestattet (4:7), mit qualifiziertem Personal (zwei Stellen) besetzt (4:4) und b) die Politik mischte sich nicht mehr ins Alltagsgeschäft ein (zunächst)(2:3). Dann wurde noch eine Regionalmarke für den Absatz im LEH entwickelt. Dies kann als Beispiel für das Management aller größeren regionalen WSO gelten. Für Projekt B-Produkte hatte die Regionalmarke jedoch in all der Zeit kaum Absatz-Effekte (2:8). KMU 1 engagierte sich jedoch bis zuletzt, KMU 2 am Rande auch für die Regionalmarke.

5.2.7 Marketing-strategische Analyse von Projekt B

Märkte, Trends und Strukturen

Die Marketingstrategie von KMU2 erschien dem Autor stets als gute Wettbewerbsstrategie (7:5). Der Markt für zuerst regionale, dann zu 100% ökologische Streuobst-Produkte war seit dem Jahr der Gründung 1995 gut, die Nachfrage durch Endkunden und Handel steigt seitdem ständig an. Bundesweit entstanden viele Streuobst-Initiativen und machen sich im Markt auch Konkurrenz. Im Bio-Markt haben sich zwei führende Keltereien herausgebildet (Völkel, Beutelsbacher), viele Keltereien haben auch Öko-Säfte im Angebot und kooperieren mit Initiativen. Der Wettbewerbsdruck untereinander, durch den Weltmarkt (Apfelsaftkonzentrat aus China) und veränderte Konsumgewohnheiten und deren Anbieter (Nektar, Schorlen u.a.) ist hoch (7:1).

Eine Antwort können KMU-Kooperationen sein. KMU 2 ist in einer solchen Kooperation aktiv, in der sich eine Gruppe von Mittelständlern mit komplementären Produkten beliefert (5:4). Eine weitere Strategie kann das Abfüllen von Private Label-Produkten oder die Beteiligung an den Marken oder Startups Dritter sein. Dabei muss auf eine Synergie und Komplementarität der Strategien und Kunden geachtet werden, damit eine betriebliche Rentabilität erreicht wird. In diesem Spannungsfeld stand die fokale Kelterei (KMU 2) während der gesamten Untersuchung.

Nachhaltigkeit im Marketing

Das Nachhaltigkeitsniveau von Projekt B ist hoch: Bio-Streuobst aus einer definierten Region, möglichst in Glas-Pfand-Flaschen, abgefüllt in Mitgliedsbetrieben sowie regionalen Mineralbrunnen und Brauereien (6:1). Die Einhaltung der Bio-Kriterien wurde durch eine akkreditierte Kontrollstelle (6:2), die Regionalität durch die Regionalmarken-GmbH kontrolliert (4:3). Gesundheit wird als Thema nicht wahrnehmbar kommuniziert, obwohl die Produkte sehr gesund sind (6:4).

Die unter dieser Qualität regional abgesetzten Mengen bzw. Anteile schwankten jedoch, bedingt durch die wirtschaftlichen und Marketing-Probleme von KMU 2, im Untersuchungszeitraum jedoch stark. Zuletzt wurde darüber nachgedacht, auch wieder eine nicht bio-zertifizierte Produktlinie zu entwickeln, da die Bio-Gruppen-Zertifizierung der rd. 2000 Lieferanten Projekt B stets vor große Herausforderungen stellt. Auch andere Lebensmittel-Verarbeiter kombinieren ihre Strategie, Kunden und Produkte in konventionell, regional, bio und ggf. naturschutzgerecht, wenn eine reine Bio-Strategie wirtschaftlich (noch) nicht tragfähig ist. Dies erscheint sinnvoll, wenn es zur Sicherung der ökologischen wie ökonomischen Nachhaltigkeitsziele notwendig ist. Es zeigt aber auch das geringe Nachhaltigkeitsniveau der politischen Rahmenbedingungen auf, die ökologische Erzeugung rentabler sein lassen sollten als konventionelle Produktion (1:1).³⁴²

Professionalität der Organisation

Projekt B hat eine Organisationsform entwickelt, die auf drei Säulen steht: dem Vorstand mit KMU1 und einigen Mitstreitern, dem verarbeitenden KMU2 und zuletzt einer weiteren Kelterei sowie einer Minijob- oder teilzeit-basierten Geschäftsführung, die alle paar Jahre wechselte.

³⁴² Vgl. Michalke et al. 2019: How much is the Dish? – Was kosten Lebensmittel wirklich? (Ergebnisse zum Vergleich negativer externer Kosten konventioneller und ökologischer Lebensmittel-Erzeugung, mit dem Ergebnis: die Folgekosten konventioneller Produkte sind höher als die Preise für Bio-Produkte).

KMU 1 und der Vorstand tragen seit nunmehr fast 25 Jahren erfolgreich die Verantwortung für Projekt B, durch vielerlei Klippen, die insbesondere in der Bio-Gruppen-Zertifizierung sowie der Form der Vergütung – aus Sicht der KMU: der Vorfinanzierung – der Rohware bestanden. Auch die beiden Keltereien, vor allem KMU2, hatten damit sehr viel Aufwand. Die Rohwaren-Sicherung, Finanzierung und Vergütung war bis zuletzt ein kritischer Faktor für KMU2 (7:2).

Eine Person war stets auf einer Teilzeit-Stelle als Projekt-Geschäftsführer/in tätig, zeitweise die Ehefrau von KMU1, eine Mitarbeiterin von KMU2 oder auch eine beauftragte Beraterin. Diese war(en) stets sehr mit der Bio-Kontrolle und der Vergütung beschäftigt, daneben auch mit Mitglieder-Werbung und -Betreuung, Schnittkursen, anderen Aktionen und Veranstaltungen (4:6). Im Vergleich mit (den) anderen Projekten drängte sich dem Autor jedoch der Eindruck auf, dass diese Ebene des „mittleren Managements“ in dem Projekt bis zuletzt nicht ausreichend besetzt und finanziert war. Das Projekt als solches ist danach relativ schwach in der Region wahrnehmbar, entfaltet im Vergleich etwa zu Projekt A, relativ wenig Resonanz in der benachbarten Stadt. Auch im benachbarten Ballungsraum könnte die Projekt-Story stärker erzählt werden (7:8). Es scheint daher richtig, dass sich der Vorstand zuletzt um eine Förderung der Geschäftsführung beim Regionalmanagement bemühte. Projekt C hatte sich im Vergleich zu Projekt A all die Jahre wenig um Fördermittel bemüht, stets alles aus eigener Kraft geschafft (3:5). Zuletzt sollte der Neuanfang von und mit KMU2 entlastet und gefördert werden, was legitim erscheint (4:7).

Marketing-Instrumente

Die klassischen Marketing-Instrumente wurden dem (Bio-) Produkt und (regionalen) Markt entsprechend angewendet: sehr hohe Qualität (5:6), regelmäßige Produktinnovationen (5:7) und eine gute Story (6:7) stießen in den ersten Jahren durchaus auf Interesse des Handels (7:7). Die Erfüllung der Bio-Gruppen-Zertifizierung brauchte immer wieder großen Aufwand (7:4). Es wurden Messen besucht, PR und Vertrieb gemacht, neue Märkte und Kunden erschlossen, doch war Vertrieb vor allem Chefsache, unterstützt durch VertriebsmitarbeiterInnen (7:6). Auch blieben Rohwaren-Bezug, -Zertifizierung und -Vergütung sowie deren Finanzierung stets kritische Punkte. Dieser Aufwand ließ kaum Zeit für eine Konzentration auf stärkeres Marketing, etwa Online- und Social Media-Kommunikation (6:10) zur Stärkung der Marke (6:7). In der Untersuchungszeit wurden keine problemlosen Prozesse (4:8) oder Konsolidierung erreicht (4:11).

Machart der Marke

Die fokalen KMU 1 & 2 sowie eine weitere Kelterei, sowie die Mineralbrunnen KMU 3 & 5 vertreiben die Produkte stets unter ihren eigenen Marken, nur zum Teil mit Bezug zu Projekt B. KMU1 hat es geschafft, sich und sein Unternehmen zu einer starken Gastronomie- und Feinkost-Marke zu machen. Eine starke Projekt-Produkt-Marke wurde jedoch nicht aufgebaut (6:7).

Marktreife und Reife des Marktes

Die erreichte Nachfrage scheint noch nicht hoch genug gewesen zu sein, um die Turbulenzen von KMU2 und damit von Projekt B zu verhindern (7:10). Der Markt scheint jedoch reifer denn je für diese Produkte bzw. auf dieser Rohstoffbasis. Bleibt zu hoffen, dass KMU 2, stellvertretend für Projekt B, die Rückeroberung alter sowie die Eroberung neuer Märkte gelingt (7:11).

5.2.8 Besondere Erfolgsfaktoren von Projekt B

Aus den Analysen der Projektentwicklung lassen sich folgende Erfolgsfaktoren identifizieren:

Land:

- Ausweisung eines Großschutzgebiets mit integrierter Konzeption für eine naturschutzorientierte und nachhaltige Regionalentwicklung, seit über 25 Jahren (1:1; 1:2; 1:4; 1:5)

Region:

- durch externe Ressourcen, neue Ideen und Innovationen kommt es zur Neuorganisation von regionalen Strukturen und Prozessen, und damit zur Gründung des Projekts B (2:4)
- der Leiter des LEADER-Regionalmanagements, zu Beginn auch GSG-Aufbauleiter, hat ausgewiesene Marketing-Expertise, unterstützt das Projekt frühzeitig u. dauerhaft (2:10)

Netzwerk:

- Vorhandensein traditioneller, mittelständischer Verarbeitungsunternehmen sowie Neugründung kollektiver Verarbeitungsstätten im Rahmen der Regionalentwicklung (7:5)
- die Kooperation mit regionalen Erzeugern bringt KMU 2 eine höhere Bezugssicherheit, die Kooperation mit großen Herstellern bringt immer wieder neue Absatzwege (7:3)
- KMU 1 entwickelt sich, auch durch fokale Rolle, zu einem regionalen Vorzeigebetrieb; KMU 2 kann seine Größe und breite Aufstellung einbringen und noch erhöhen (5:10)
- Einbeziehung von wirtschaftlichen Partnern von außerhalb offizieller Regionalkulissen, zur Nutzung gewachsener sowie zum Aufbau neuer Wirtschaftsbeziehungen (7:3)

Organisation:

- zwischen dem Aufbau-Paten/Berater sowie den fokalen KMU 1 & 2 entwickelte sich eine strategische Partnerschaft und Freundschaft, die das Projekt bis heute prägt (2:6)
- eine besondere Akteurskonstellation, zu einem kritischen Zeitpunkt, führt zu einer besonderen Taktik („Coup“) u. damit zum Durchbruch auf ein höheres Absatzniveau (7:9)

Marketing:

- die enge Kooperation mit dem GSG, insbesondere zum Besuch von regionalen wie überregionalen Messen, erschließt neue, später dominierende Absatzwege (2:10)
- Vorhandensein von sowie Wettbewerb zwischen einer Gruppe regionaler Hersteller, ermöglicht immer wieder neue Koalitionen zur Erprobung von Innovationen (5:4)
- KMU 1 u. 2 sind auch von Beginn an Unterstützer der neuen regionalen Regionalmarke, nach Anlaufproblemen entwickelt das neue Management eine Marke für den LEH (4:1)

Nachhaltigkeit:

- das konsequent ökologische, naturschutzgerechte und regionale Marketingkonzept bringt allen Beteiligten Sinn (2:4) sowie ein klares Profil und Alleinstellungsmerkmal (6:1)
- dem Projekt fehlte noch die wirtschaftliche Nachhaltigkeit des fokalen KMU 2 (5:10).

5.2.9 Kennzeichen nachhaltiger regionaler WSO bei Projekt B

Regionalität

Mit dem Bezug zur Landschaft der Region und zum dortigen Großschutzgebiet wurde für das Projekt eine klar umrissene Gebietskulisse gewählt. Es entsteht eine klare Vorstellung von der Region bei allen Beteiligten und Kunden; die regionale Identität der Produkte ist damit hoch. Es ist anzumerken, dass KMU 2 auch Bio-Äpfel und Äpfel aus dem Großraum von rd. 200 km rund um seinen Sitz und die Projektregion annimmt und verarbeitet. Es ist dennoch davon auszugehen, dass auch „Äpfel aus der Region drin sind, wo die Region draufsteht“. Die Kombination der beiden Marktstrategien dient dem fokalen KMU2 zur Risiko-Minderung in den Märkten.

Bezüglich der Rohwarenbeschaffung fahren Projekt und KMU2 mehrgleisig. Zunächst können Streuobst-Erzeuger, die Äpfel an die Sammelstellen liefern, im Gegenzug Apfelsaft u.a. Produkte von KMU 2 zu vergünstigten Konditionen mitnehmen oder im Laufe des Jahres abholen. Daneben werden die Erzeuger mit einer Rabattmarke bzw. Zahlkarte entlohnt, mit der sie bei KMU 2 sowie bei einem LEH-Unternehmen, der auch Apfel-Produkte abnimmt, einkaufen können.

Daneben erfolgt ein Absatz der Produkte über einen regionalen Getränkegroßhändler mit eigenen Märkten, in den Naturkosthandel der umliegenden Bundesländer sowie in Berlin, wo KMU 2 mit der Produktlinie einen ähnlich hohen Umsatzanteil realisiert wie im regionalen LEH. Dies muss aus Sicht der Wertschöpfung begrüßt werden, auch wenn damit Transporte notwendig sind, die man mit der regionalen Vermarktung eigentlich vermeiden möchte. Doch auch die Städte und die Bundeshauptstadt sollten mit hochwertigen Produkten versorgt werden, die regionale Landbevölkerung kann den regionalen Apfelsaft ohnehin nicht allein konsumieren. Daher ist es auch aus Sicht des Naturschutzes notwendig, auch in die Städte zu liefern. Diese Lieferbeziehungen sollten darüber hinaus zur Stadt-Land-Kommunikation genutzt werden.

Der Absatz erfolgt damit so regional wie möglich, über den LEH und den Naturkosthandel aber auch in einem größeren Radius von rd. 200 km, in der Region, in der KMU 2 auch seine Äpfel bezieht. Auch die Absatzgebiete der beiden regionalen Mineralbrunnen, des LEH (KMU 3) sowie des regionalen Naturkostgroßhandels decken sich überwiegend mit dieser Kulisse. Dies ist ein Phänomen, das bereits bei Projekt A deutlich wurde: Es deutet darauf hin, dass eine „Region“ aus Sicht mittelständischer KMU heute rd. 100 km Radius (Projekt A) bzw. für größere Unternehmen (Hersteller, LEH) rd. 200 km Radius umfasst. Eine gewisse Übereinstimmung der Bezugs- und Absatzgebiete der KMU scheint förderlich für regionale WSO. Die Märkte für größere Unternehmen sind jedoch wirtschaftlichen Strukturen und Anforderungen geschuldet, die von KMU und WSO meist nicht außer Kraft gesetzt werden können, sondern genutzt werden sollten. Das Kennzeichen der Regionalität erscheint in dem WSO-Projekt B bestmöglich erfüllt.

Organisation

Projekt B weist ein breites regionales Netzwerk auf. Zunächst sind die fokalen KMU 1 & 2 in der Region und in ihren Branchen stark vernetzt; KMU 1 stärker in der Gastronomie und räumlich im Herzen der Herkunftsregion, KMU 2 stärker in der Getränkebranche und im Umland der Kernregion. Mit dem Großschutzgebiet, der Agrarverwaltung und der LEADER-LAG waren von Beginn an starke Partner und Unterstützer vertreten, auch der Landrat wirkte z.T. aktiv mit.

Der Verein weist über 100 Mitglieder auf, darunter viele Klein-Erzeuger sowie Keltereien, Baumschulen und weitere KMU. Über KMU 2 beliefert das Projekt auch größere Hersteller, den LEH und den Naturkosthandel. Damit erscheint das Projekt auch wirtschaftlich gut vernetzt. Die Einbindung der Erzeuger, der KMU sowie der BKV erschien ausreichend bzw. eher recht hoch.

Es waren im Zuge der Interviews jedoch auch kritische Stimmen zu hören: Es wurde z.B. kritisiert, wie man „mit den Abnahme- und Ausgabestellen umgeht“. Es handelte sich dabei um Kritik an den Konditionen der Annahme, Ausgabe, an Preisen, Zahlungsfristen o.ä. Es liegt im Wesen fokaler KMU, in diesen Fragen von Prozessen und Preisen ein großes Gewicht zu haben und dieses, hier stets im Einvernehmen mit dem Vorstand (KMU 1), ggf. auch gegen Kritiker durchzusetzen. Keine Führung eines solchen Netzwerks bzw. einer solchen Organisation bleibt ohne heimliche oder offene Kritik. Dies erscheint auch notwendig, um die zwangsläufig und berechtigterweise mitlaufenden wirtschaftlichen Eigeninteressen der fokalen KMU sowie auch Konflikte innerhalb der „Co-opetition“ der beteiligten KMU transparent zu machen und zu regeln. Eine gewisse soziale Kontrolle durch interne Kritiker erhöht also das Vertrauen, das zentrale Sozialkapital in WSO. Dieses erschien in Projekt B insgesamt hoch entwickelt.

Nachhaltigkeit

Mit der Basierung auf dem Bio-Streuobst-Anbau aus der Region eines Großschutzgebietes weist das Projekt in der Urproduktion eine kaum zu übertreffende Nachhaltigkeit auf. Die Verarbeitung erfolgt auf dem Stand der Technik; KMU 2 z.B. investierte im Laufe der Projektlaufzeit rd. 1,8 Mio. € in neue Verarbeitungs- und Tankanlagen. Die Logistik erfolgt mit der heute üblichen Technologie, wie dies bei allen regionalen WSO der Fall ist. Mit dem Bio-Streuobstanbau weist Projekt B die höchste Nachhaltigkeit der hier untersuchten drei Projekte auf.

5.2.10 Wert(e)schöpfung durch Projekt B

Wertschöpfung und andere Nutzen der KMU

Sowohl die beiden fokalen KMU sowie weitere beteiligte Unternehmen (s.u.) bis hin zu den Streuobsterzeugern haben es - bis zum Beginn des Untersuchungszeitraums (2009) - gut verstanden, dieses regionale Wertschöpfungsnetzwerk für sich zu nutzen. In verschiedenen Wertschöpfungsketten erschlossen sie neue Märkte und Kunden. Der Heimatmarkt wurde mit dem dichten Vertriebsnetz eines Getränkehändlers sowie einer LEH-Kette erschlossen. Die Kooperation mit größeren Herstellern und Händlern macht einen überregionalen Vertrieb möglich.

Beide fokalen Unternehmen richteten ihre betriebliche Marketingstrategie maßgeblich auf die hier zugrunde liegende Marketingstrategie regionaler und ökologischer Erzeugnisse aus. KMU 1 entwickelte sich zum Hersteller regionaler und nachhaltiger Spezialitäten und Spirituosen. KMU 2 behielt darüber hinaus die Produktion konventioneller Streuobstäpfel aus einer größeren Bezugsregion bei und ist auch z.B. in der Herstellung von regionalen Beerenobstsäften aktiv. Beide Unternehmen investierten im Projektverlauf erhebliche Summen, um ihre Produktions-, Lager- und Vermarktungskapazitäten auszubauen und erhielten dazu staatliche Fördermittel, wobei sie für das Projekt selbst (Management) recht wenige Fördermittel in Anspruch nahmen. Beide Unternehmer sind gefragte Redner, einer ist als Marketingberater in der Branche tätig.

Auch die langfristige Beteiligung der rund 120 Vereinsmitglieder, Streuobsterzeuger und kleineren KMU spricht dafür, dass sich das Engagement und die Marketingaktivitäten auszahlten, u.a. auch, weil das Projekt und KMU 2 einen garantierten Auszahlungspreis, trotz der bekannten Alternanz (jährlich starke Schwankung der Apfelerträge), über viele Jahre beibehielten. Sieben der befragten KMU gaben (2009) deutliche Umsatzzuwächse seit dem Projektstart an, wobei jedoch der relative Umsatzanteil mit den Produkten je nach Unternehmensstruktur stark differiert.

Zwei beteiligte Mineralbrunnen etablierten zwischenzeitlich Produktlinien auf Basis der Projektprodukte, eine regionale Brauerei ein Bier-Apfelsaft-Mischgetränk. Die beteiligte Baumschule realisiert einen gewissen Umsatz mit der Aufzucht junger Streuobstbäume. Der mittlerweile aufgenommene Anbau von Holunder und später auch Quitten für den Hersteller einer bekannten Bio-Life-Style-Limonade brachte KMU 2 als Verarbeiter weiteren Umsatz. Insgesamt zeigt dies, wie die regionalen Stoff- und Wirtschaftskreisläufe wieder stärker geschlossen werden konnten.

Schwere Krise und neue Wege

In den 2010er Jahren erlebte das Projekt, d.h. insbesondere KMU 2, die fokale Kelterei, jedoch eine schwere Krise, in Form zweier Insolvenzen innerhalb weniger Jahre. Die zuvor beschriebenen Strategien hatten nicht ausgereicht, das Unternehmen ausreichend rentabel zu machen, um Verbindlichkeiten an (interne) Gläubiger fristgerecht zahlen zu können. Nach einer Insolvenz wurde das Unternehmen verkauft, doch die Abkehr von früheren Strategien brachte dem neuen Besitzer kein Glück. Dieser musste nach zwei Jahren erneut Insolvenz anmelden. Dies allerdings wusste der frühere Besitzer zu nutzen, um gemeinsam mit einem kooperierenden Unternehmen (was weitere Synergien erbrachte), die Produktionsanlagen zu erwerben und den Betrieb, unter Geschäftsführung der qualifizierten Tochter, zurück in den Markt zu führen. Das kluge Investment in ein überregionales Startup führte zuletzt dazu, dieses beliefern und bei seiner nationalen Expansion unterstützen zu können. Für das Projekt zunächst „die Rettung“. Dies nahm auch die offene Frage von der Agenda, ob der Streuobstanbau weiterhin „bio“ sein soll, da der Aufwand der Bio-Kontrolle vieler Kleinerzeuger nicht gesenkt werden konnte. Diese kritische Stelle zu einem „funktionierenden Geschäftsmodell“ (Kap. 6.2.4) war noch nicht gut gelöst. Dies weist darauf hin, in WSO der Senkung der Transaktionskosten (statt deren Erhöhung) für das Geschäftsmodell von Beginn an hohe Beachtung zu schenken (s. Kap. 7.4.2).

Nutzen für Behörden, Kommunen, Verbände

Das Großschutzgebiet (GSG) und die Kommunen der Region profitierten, sowohl von der regionalen Wertschöpfung, wie von der guten Presse für den Tourismus als auch vom Erhalt der Streuobstwiesen. Vom GSG und der Regionalmarke der regionalen KAG werden die Produkte von Projekt B als Leitprodukte der Region herausgestellt und immer wieder präsentiert. Damit scheint eine Win-Win-Situation für alle beteiligten KMU und BKV gegeben. Die Krise von KMU2 und dadurch des Projekts B ließ diese Effekte in Frage stehen, z.T. auch sich deutlich verringern. Eine neue Chance könnte in der stärkeren Einbindung der EndkundInnen liegen (s. Kap. 2.1.6.6). Als Anregung sei ergänzt, die Effekte auf die biologische Vielfalt durch ein Arten-Monitoring zu dokumentieren und im Marketing zu nutzen (Erfolgsfaktor 6:6; Kap. 7.5.4).

5.3 Projekt C

5.3.1 Steckbrief von Projekt C

Tabelle 12: Steckbrief Projekt C

Projekt	Vermarktung von Hausmacher Wurst-Spezialitäten einer Region
Region	Mittelgebirge (Großschutzgebiet)
Gründung	2006
Gründer	Verwaltungsstelle des Großschutzgebiets (GSG), gemeinsam mit der Metzger-Innung und dem Bauernverband der beiden beteiligten Landkreise
Träger	Gruppe von Metzgern, im Rahmen der Regionalmarke der Region
Ziele	<ul style="list-style-type: none">• Vermarktung von Hausmacher Wurst-Spezialitäten der Region• Stärkung des innerregionalen Absatzes an Gastronomie und LEH• Erschließung neuer Absatzwege
Programm	Regionalmarke des Großschutzgebiets
Richtlinien	Hochwertige traditionelle Hausmacher Wurst-Produkte (Pflichtenheft)
Förderung	Ideelle und zeitliche Unterstützung durch Verwaltung des Großschutzgebiets und die Regionalmarken-GmbH
Beteiligte KMU	2 Schlachtbetriebe, 8 Fleischerfachbetriebe, 8 Landwirte
Jahresumsatz	Keine Angaben zum Gesamtprojekt vorliegend
Befragte	Verwaltungsstellenleiter des Großschutzgebiets, 2 Schlachtbetriebe, 4 Metzger, davon: 1 Innungsoberrmeister (mehrfach), 1 Handwerkskammer-Präsident, 1 Kreisvorsitzender Bauernverband, 1 regionaler Vertreter von SlowFood e.V., 3 Managerinnen der Regionalmarke (z.T. mehrfach befragt)

5.3.2 Chronologie zu Projekt C

Tabelle 13: Chronologie zu Projekt C

Jahr	Aktivitäten
2002	Erster Spezialitätenmarkt von Großschutzgebiet & Verbraucherverband, weitere Märkte im zweijährigen Rhythmus; parallel baut eine kommunale Arbeitsgemeinschaft (KAG) eine neue Regionalmarke auf, das Management liegt bei (anderer) GSG-Leitung
2004	Erste Gespräche zur Projektgründung zw. GSG-Verwaltung, Metzgerinnungsoberrmeister u. Kreislandwirt; Präsentation einer Produktinnovation zum 2. Spezialitätenmarkt
2005	Verleihung des reg. Qualitätszeichens an die Gründerväter des Spezialitätenmarktes, offizielle Gründung des regionalen Vermarktungsprojekts (keine formelle Gründung)
2006	Regionale Metzger laden ihre Erzeuger zur Gründung des Projekts ein; es wird ein gemeinsames Gremium zur Erarbeitung von Richtlinien (Pflichtenheft) eingerichtet
2006	Ein „Klassiker“ der Region in der ICE-Gastronomie, Präsentation einer weiteren Innovation auf 3. Spezialitätenmarkt. Ausdehnung des Projekts in Nachbar-Bundesland (ebenfalls GSG-beteiligt) durch Intervention eines Landrats (Vorstand KAG) verhindert; bisher federführender GSG-Leiter (Schlüsselperson 1) legt Führung weitgehend nieder.
2007	Erarbeitung und Erscheinen des Pflichtenheftes für Mitglieder der Hausmacher-Kooperation; Kontrolle erfolgte ab 2009 im Rahmen der Regionalmarken-Organisation
2008	Projekt mit bei GSG-Stand auf der Internationalen Grünen Woche u. SlowFood-Messe in Stuttgart; Gewinnung überregionaler Kunden, danach regelmäßige Bestellungen
2009	Neues Management und Gründung der Regionalmarken-GmbH; für die Regionalmarke beginnt ein Konsolidierungsprozess, Stärkung der innerregionalen Absatzbeziehungen
2010	Gespräche über weitere Entwicklung zwischen Projekt und Regionalmarke; neue Metzgereien mit schlagkräftiger (Bio-) Produktion treten Regionalmarke und dem Projekt bei
2011	Entwicklung und Marktauftritt einer neuen Regionalmarke speziell für den reg. LEH; Aufbau einer zentralen Logistik durch in LEH liefernden Eier- und Nudel-Hersteller
2012-2016	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßiger erfolgreicher region. Spezialitätenmarkt im 2-Jahres-Rhythmus • Ausbau der Regionalmarke u. GmbH; neue Zeichennutzer, Aspekte, Events etc. • Ausbau des Vertriebs im LEH, mit Limitierung durch eingeschränkte Logistik • Unklare Strategie bezüglich Märkten, Vertrieb und (über-) regionaler Logistik
2017-2020	<ul style="list-style-type: none"> • Planungen der KAG der Landräte zur Umwidmung der Regionalmarken-GmbH zur Tourismus-GmbH, unter Eingliederung der Regional-Vermarktung/-Marken • Umsetzung dieser Pläne, Bestellung eines neuen GmbH-Geschäftsführers, beide Aufbau-ManagerInnen der Regionalmarken-GmbH gehen nacheinander • Unzufriedenheit der Zeichennutzer und MitarbeiterInnen; Erosion der Ziele und Organisationskultur, Konfusion bzgl. Strategien, Neuanfang unter neuer Leitung

5.3.3 Rahmenbedingungen von Projekt C

Heterogene Mittelgebirgslandschaft

Die Region des Projekts umfasst eine Mittelgebirgsregion in der Mitte von Deutschland, benachbart zur Region von Projekt B. Die Schwerpunktgebiete beider Projekte gehören zur Region eines Großschutzgebiets, liegen jedoch in unterschiedlichen Bundesländern. Die (Sub-)Region von Projekt B zeichnete sich ursprünglich durch eine sehr extensive und kleinteilige Landwirtschaft auf, die jedoch einem starken Strukturwandel unterworfen war und ist. An und auf den Bergen der Region finden sich ausgedehnte Naturschutzgebiete aus pflege-, d.h. mahdbedürftigen Grünlandstandorten sowie frisches Grünland und gute Ackerböden in den mittleren Lagen und Niederungen. Die Aufrechterhaltung der traditionellen Landnutzung, obwohl die Milchvieh- und Rinderbestände zurück gehen, stellt eine Herausforderung für Naturschutz und Landschaftspflege dar. Hinzu kommt der demografische Wandel. Die guten Wirtschaftsdaten der Region ermöglichen gute Einkommen und nur eine gemäßigte Abwanderung.

Großschutzgebiet

In der Region, die an der alten innerdeutschen Grenze liegt, wurde 1991 ein Großschutzgebiet (GSG) ausgewiesen, das im Laufe der Zeit als Alleinstellungsmerkmal sowie auch in seinen Strukturen und Prozessen für die Gesamtregion prägend wurde. Eine Verwaltungsstelle sowie drei Infozentren finden sich in der engeren Projektregion. Die Region genießt den Ruf als Vorzeige-Gebiet, das bundes- wie weltweit immer wieder besucht und zitiert wird. Daneben bestehen in der Region ein Naturpark, eine Regionalmarke sowie eine Tourismusorganisation.

Regionalmarke

Die Regionalmarke der GSG-Region stellt auch für Projekt C einen wichtigen Bezugspunkt dar, dessen Eigenleben großen Einfluss auf die Projektentwicklung hatte. Nach Jahren voller Probleme auf der politischen (KAG-, GSG-) und Management-Ebene sowie einer damit verbundenen Stagnation im Marketing, hatte die Regionalmarke seit 2009 eine qualifizierte sowie gut ausgestattete Management-GmbH und entwickelt sich seither sehr positiv. In 2017 wurde diese einer übergeordneten Tourismus-GmbH einverleibt, was sie als Vermarktungsorganisation ausbremste und zurück warf; die weitere Strategie als solche war zuletzt ungewiss (Kap. 5.2.3.2).

SlowFood

Projekt C ist aus dem Akteursnetzwerk um einen regionalen Spezialitätenmarkt entstanden, der seit 2002 eine Veranstaltung des GSG, einer Gemeinde sowie des regionalen Slowfood-Verbandes ist. Slowfood e.V. ist ein Zusammenschluss von Menschen, denen der Genuss wohlschmeckender, traditionell und handwerklich sowie unter vertretbaren Bedingungen hergestellter Produkte wichtig ist, in bewusster Abgrenzung zu geschmacks-, geschichts- und geschichtslosen sowie unverantwortlichen Produkten der Ernährungsindustrie und des Handels. „Gut, fair und sauber“, das Buch des Gründer Carlo Petrini (2007), beschreibt die Ursprünge, Ziele und die Aktivitäten der Bewegung, insbesondere auch seine intellektuellen Überlegungen angesichts der Auswüchse der Globalisierung. In Deutschland war Slowfood zunächst ein Zusammenschluss von Genießern und Gourmets, zunächst weniger, später stärker food-politisch.

5.3.4 Entwicklung von Projekt C

5.3.4.1 Beschreibung der Entwicklung

Der Spezialitätenmarkt

Hintergrund des Projektes bildet das regionale Großschutzgebiet, dessen Verwaltungsstellen, die KAG sowie die Regionalmarke, seit 2009 gemanagt durch die Regionalmarken-GmbH (vgl. Kap. 5.2.4). Unmittelbarer Vorläufer und „Mutterboden“ des Projektes ist ein Spezialitätenmarkt, der seit 2002 vom GSG gemeinsam mit dem regionalen Slowfood e.V. durchgeführt wird.

Im Zuge der jahrelangen Beschäftigung mit Fragen der Vermarktung regionaler Produkte, die im Rahmen des GSG in Verbindung mit Naturschutz und nachhaltiger Entwicklung betrieben wird, entwickelte der Leiter der GSG-Verwaltungsstelle eines der beteiligten Bundesländer ein Faible für die Qualität und den Genuss der regionalen Produkte und ihre handwerklichen Hersteller. Er wurde Mitglied bei der regionalen Slowfood-Gruppe und engagierte sich in dieser.

Slowfood Deutschland e.V. und insbesondere die Regionalgruppe engagierte sich bereits für den Erhalt einer regionalen, vom Aussterben bedrohten Rinderrasse, die in die Slowfood-Arche bedrohter Rassen und Sorten aufgenommen wurde und zu der in der Großregion ein „Presidio“ besteht, d.h. eine Slowfood-Gruppe, die sich besonders intensiv um Erhalt der Rasse bemüht.

Im Jahr 2000 entwickelte der GSG-Leiter gemeinsam mit dem regionalen Slowfood-Vorsitzenden die Idee, dem Beispiel des Nieheimer Käse-Marktes folgend, einen regionalen Wurst-Markt zu entwickeln. Durch Kontakte zum früheren sowie dem heutigen Metzgerinnungsoberrmeister und zum Bürgermeister einer Markt-Gemeinde waren schnell die richtigen Mitstreiter gefunden. Die Gemeinde organisiert den Markt und Ablauf vor Ort (Buden, Wasser, Strom, Besucherlenkung durch die Feuerwehr etc.), das GSG und Slowfood werben mit ihren Namen und rühren die Trommel, gemeinsam mit den örtlichen Metzgern stellt man ein attraktives Produktangebot sowie ein Rahmenprogramm auf die Beine. Im Oktober 2002 fand der erste Spezialitätenmarkt in statt und war ein voller Erfolg; dieser wird seither im zweijährigen Rhythmus abgehalten.

Dieser Erfolg konnte bis zum Jahr 2012 erhalten und sukzessive gesteigert werden. Kamen in 2002 noch 9.000 Besucher, steigerte sich dies im Jahr 2004 auf 14.000 Besucher und in 2008 und 2010 auf rd. 20.000 Besucher. Der Schwerpunkt blieb dabei klar auf Wurstwaren von 25-30 Metzgern aus der Region, jedoch wurden auch ausgewählte Spezialitätenanbieter aus benachbarten und befreundeten Regionen und GSG gezielt eingeladen, um das Angebot zu verbreitern und noch attraktiver zu machen. Das Angebot ist überwiegend aus traditioneller, handwerklicher Produktion, der Anteil an ökologischen Produkten stieg im Laufe der Zeit jedoch an. Gäste kommen nicht nur aus der Region, sondern aus einem weiten Umkreis, z.B. SlowFood-Mitglieder aus dem Rhein-Main-Gebiet. Örtliche Hotelzimmer sind in der Zeit des Spezialitätenmarktes ausgebucht, die Markt-Gemeinde platzt in dieser Zeit zwei Tage lang aus allen Nähten.

Der Erfolg dieses Marktes bei allen beteiligten Unternehmen und Institutionen - über interne Konflikte oder „Verlierer“ wurde dem Autor nichts bekannt - , bei überregionalen Gästen sowie in der regionalen Bevölkerung spricht dafür, dass in diesem Projekt viele, wenn nicht alle Erfolgsfaktoren regionaler Vermarktungsprojekte richtig gemacht wurden und bis heute werden.

Projekt C als Kooperation angedacht

Aus dem Erfolg des Spezialitätenmarktes heraus sowie im Zuge der Entwicklung der neuen Regionalmarke in der GSG-Region entstand 2004 bei dem GSG-Leiter die Idee, die regionalen Metzger zu motivieren, kontinuierlich als Gruppe in der Vermarktung von Hausmacher Wurst-Spezialitäten zusammenzuarbeiten. Die erzeugenden Landwirte sollten mit eingebunden werden. Dazu konnte er auch einen Vertreter des regionalen Slowfood e.V. sowie den Vorsitzenden des Kreisbauernverbandes gewinnen, der selbst als Schweinemäster Tiere liefert.

Ein weiterer Hintergrund ist auch, dass in einer der Kreisstädte noch ein früher kommunaler Schlachthof besteht, der heute zu einem Fleischkonzern gehört, und der tendenziell von der Aufgabe bedroht ist. Eine Kooperation der örtlichen Metzger könnte diesen eventuell auf Dauer erhalten, so die strukturpolitischen Überlegungen einiger der beteiligten Akteure.

Zu diesen gehörten neben dem Leiter der GSG-Verwaltung der damalige sowie der heutige Metzgerinnungsobersmeister sowie der Vorsitzende des Bayerischen Bauernverbandes (BV) vor Ort, als Vertreter und Vordenker der örtlichen Schweineerzeuger. Weitere Metzger, Erzeuger, der Leiter dieses Schlachthofes sowie ein privates Schlachtunternehmen wurden angesprochen und die gemeinsame Erarbeitung von Kriterien vereinbart. Diese sollten dann in das Rahmenkonzept der damals neu entwickelten Regionalmarke integriert werden.

Den Auftakt dazu bildete die Auszeichnung der zentralen Akteure des Spezialitätenmarktes (Metzger) als Zeichennutzer der Regionalmarke im Dezember 2005. Dies wurde als Gelegenheit genutzt, weitere Metzger sowie die Erzeuger anzusprechen, eine Arbeitsgruppe für die Kriterienentwicklung einzurichten sowie die Kooperation offiziell gemeinsam ins Leben zu rufen. Die Gründung eines Vereins fand jedoch nicht statt. Die Gruppe sollte später als Fachgruppe innerhalb der Organisation der Regionalmarke fungieren und handeln, so die Überlegung.

Im April 2006 wurde das Pflichtenheft für die Mitglieder der Kooperation im Rahmen der Regionalmarke vorgestellt. Dieses sieht Kriterien für Erzeuger, Schlachtbetriebe sowie Metzgereien vor, darunter eine überwiegend regionale Herkunft der Tiere und Futtermittel (mit begründeten Ausnahmen), eine Tierhaltung im gesetzlichen Rahmen sowie den Ausschluss von Futtermitteln, die als „gentechnisch verändert“ gekennzeichnet werden müssen.

Die Projektgruppe hat seit ihrer Gründung einige gemeinsame Aktivitäten entfaltet: es wurden weitere Wurstmärkte organisiert, die Metzgereien entwickelten drei Leitprodukte (1 traditionelle Spezialität, 2 Produktinnovationen). Ende 2006 und Anfang 2007 war die traditionelle Spezialität in der ICE-Gastronomie der Deutsche Bahn AG gelistet. 2008 wurden die Produkte auf der Internationalen Grünen Woche in Berlin sowie auf der Slowfood-Messe in Stuttgart präsentiert. So konnten einige neue Kunden für die regionalen Produkte gewonnen werden. Die Kunden kommen z.T. von weit her zum Einkauf oder bestellen die Produkte paketweise per Post.

Auf dieser Basis sollte die Projektgruppe verstärkt in ein gemeinsames Marketing investieren. Die Kriterien des Pflichtenheftes sollten Bestandteil der Konzeption der Regionalmarke werden. Mit Metzgern und Erzeugern aus weiteren beteiligten Landkreisen in anderen GSG-beteiligten Bundesländern, wurde bereits über deren geplanten Beitritt zur Projektgruppe gesprochen.

Ausgebremst!

Der GSG-Leiter hatte in dieser Zeit (2006-2008), nach der ursprünglichen Zuständigkeit eines Kollegen, die Federführung zur Entwicklung der Regionalmarke innerhalb der KAG übernommen (s. Kap. 5.2.3.2). Er wurde bei dieser Aufgabe von einer sehr rührigen Mitarbeiterin unterstützt, die die Regionalmarke in dieser Zeit große Schritte voran brachte, nach dem deren Entwicklung einige Zeit vor sich hin gedümpelt und ins Stocken geraten war. Zu diesem Zeitpunkt war die Regionalmarke - so der GSG-Leiter - gerade dabei, voll durchzustarten.

Wie in den Statuten vorgesehen, wechselt die Federführung für die KAG sowie die Regionalmarke zwischen den beteiligten Landräten jährlich. Einer der Landräte, neu im Amt des jährlich rotierenden Vorsitzes, verhinderte jedoch Ende 2006 die Ausdehnung der Kriterien auf die Regionalmarke sowie den Start gemeinsamer Aktivitäten mit Unternehmen in den benachbarten Landkreisen und Bundesländern. Ein anderer Landrat begann 2007 gegen das BR zu agieren.

Der GSG-Leiter wurde dadurch ausgebremst und in die Schranken gewiesen, er hatte alle Mühe die Regionalmarke administrativ weiter zu vertreten. Seine Möglichkeiten und seine Motivation, die Regionalmarke wie das Wurst-Projekt weiter zu treiben, wurden sehr eingeschränkt. Er gab als GSG die Federführung ab. In 2008 erfolgte der Übertragung der Markenrechte der Regionalmarke an einen neuen Trägerverein, in dem die KAG die zentralen Entscheidungen trifft. Die GSG-Verwaltung verlor so zunehmend den Einfluss auf die Regionalmarke. Deren Management wurde einer konkurrierenden regionalen Organisation übertragen, die von einem der Landräte besser gesteuert werden konnte. Das Establishment inkorporierte die Innovation.

Der GSG-Leiter sah sich daher Mitte 2009 außer Stande, das Projekt so voran zu treiben, wie dies ursprünglich angedacht war. Damit wurde dem hier untersuchten Projekt C von Seiten der Politik das gleiche Schicksal zu Teil, wie einige Jahre zuvor der Regionalmarke bei ihrem Start, worin ein Muster erkennbar zu werden scheint (vgl. Kap. 5.2.3.2).

Die Projekt kam so aus dem Tritt, da eine der zentralen Schlüsselperson auf diese Weise ausfiel. Das Projekt kam jedoch auch aus anderen Gründen nicht richtig zum Laufen. Der frühere Metzgerinnungsoberrmeister wurde Präsident der Bezirkshandwerkskammer und war daher weit weniger in der Region präsent. Er unterstützte das Projekt zwar weiterhin, auch mit seinem Unternehmen, übernahm jedoch selbst keine aktive Rolle darin. Sein Nachfolger als Innungsoberrmeister war im Jahr 2009 der aktivste Metzger der Gruppe, der auch eines der drei Leitprodukte entwickelt hat, doch auch er hatte in dieser Zeit das eigene Unternehmen und seine Aufgabe als Innungsoberrmeister mehr im Fokus als das Management der untersuchten WSO.

Der Slowfood-Vorsitzende sah sich im Interview nur als Pate des Spezialitätenmarktes, nicht jedoch der Marketing-Kooperation, d.h. von Seiten von Slowfood hatte das Projekt keine Unterstützung. Als Pate sah sich durchaus der örtliche Kreisvorsitzende des Bauernverbandes, jedoch eben auch nicht als den zentralen Macher und Manager des Projektes. Auch andere Metzger oder die Leiter der beiden beteiligten Schlachtunternehmen, geschweige denn die Erzeuger hatten das Ruder bzw. Steuerrad in diesem Projekt ergriffen. Die Rolle der Schlüsselperson(en) sowie Funktion des Managements waren seit dem widrigen Start der Initiative im Grunde unbesetzt, und damit zwei entscheidende, unverzichtbare Erfolgsfaktoren nicht erfüllt.

So verwundert es nicht, dass das Projekt zu Beginn des Untersuchungszeitraums stagnierte. Die vorliegende Evaluation sollte die Entwicklung kritisch beleuchten und wieder etwas mehr Bewegung in die Projekt-Gruppe bringen. „Das Projekt hatte eine schwere Geburt und wird seitdem mühsam am Leben erhalten, und wenn nicht bald etwas passiert, dann ist es tot“, so sinngemäß einige der befragten Beteiligten unisono zum Zeitpunkt der ersten Erhebung (2009).

Seither wurden weitere Wurstmärkte zweijährlich erfolgreich ausgerichtet, doch handelt sich dabei nicht um das hier untersuchte Projekt C. Dieses entwickelte sich eben nicht von einem offenen Netzwerk unternehmensindividueller Wertschöpfungsketten zu einer gemeinsamen Wertschöpfungsorganisation. Es fehlten diesem Projekt C mehr engagierte Schlüsselpersonen, engagierte fokale Unternehmen sowie ein effektives Netzwerk- und Marketing-Management. Auch das Produktportfolio und die Nachhaltigkeitsstrategie haben Anteile an diesem Ergebnis. Das Projekt hat es zuletzt nur in geringem Umfang geschafft, seine Gründungsidee auszufüllen. Den Hintergrund dazu bildet auch die Entwicklung der dortigen Regionalmarke (s. Kap. 5.2.3.2).

Fazit und Ausblick

Das hier untersuchte Projekt C profitierte zwar von dem erfolgreichen zweijährlichen Produkt-Markt, konnte jedoch aufgrund der geschilderten Umstände dessen Erfolge nicht nachahmen. Personelle Veränderungen und negative Interventionen der Kommunalpolitik nahmen dem Projekt und seinen Schlüsselpersonen frühzeitig die „Energie des Aufbruchs“. Das Projekt wies darüber hinaus weitere, nicht ausreichend erfüllte Erfolgsfaktoren auf.

Durch das neue Management der Regionalmarke ab 2009 konnte die Kultur dieser WSO zunächst verbessert werden. Projekt B erhielt durch dieses eine neue Führung und Orientierung. Neue Metzger, neue Produkte und neue Erzeuger kamen hinzu, die regionalen Umsätze stiegen, der Weg in den LEH wurde vollzogen. Projekt C schien nun auf einem guten Weg. Neben Schweinefleisch-Produkten sollten auch Rindfleisch-Produkte aus naturschutzgerechter Beweidung vermarktet werden (vgl. z.B. Kullmann/Gräbener 2000).

Auch die überregionale Vermarktung regionaler Spezialitäten könnte einen Beitrag dazu leisten, neue Produktqualitäten mit regionalen Naturschutzaktivitäten noch stärker zu verbinden. Doch diese Möglichkeiten konnten bis zum Abschluss der Studie nicht genutzt werden. Die Eingliederung der Regionalmarken-GmbH in die neue Tourismus-GmbH (Kap. 5.2.3.2) schwächten das Management, die Strategieentwicklung und die Markterschließung so sehr, dass zuletzt eine allgemeine Konfusion über die weitere Zukunft der regionalen Regionalmarke bestand.

Das fokale KMU1 von Projekt C, gleichzeitig im Vorstand des Regionalmarken-Vereins der Zeichennutzer (ebenso wie KMU 1 von Projekt B), konnte zuletzt keine Angabe dazu machen, wie der weitere Kurs der Regionalmarke im Rahmen der neuen Tourismus-GmbH aussehen soll.

Eine fragwürdige Governance-Politik der Landräte der kommunalen Arbeitsgemeinschaft (KAG) hat damit ihr eigenes Werk der mittlerweile fast 20 Jahre zuvor sowie die Beteiligung vieler regionaler AkteurInnen und Akteure, nicht gewürdigt, sondern anderen Interessen geopfert. Doch auch Unternehmen und Verbände der Region haben dazu bis zuletzt keine Alternativen entwickelt. In der Übernahme der Regionalmarke, d.h. der Regionalvermarktung, in die Hände der Unternehmen, wie dies in Projekt A mit Erfolg der Fall war, sähe der Autor neue Chancen.

5.3.4.2 Systemische Analyse der Entwicklung

Ein zentrales Element (Akteur) hat besondere Kompetenzen und Kontakte entwickelt und bringt eine besondere Energie (Engagement) ein. Das Element erfüllt eine zentrale Funktion zur Steuerung und Innovation des umgebenden Systems (GSG) und so des Gesamtsystems (Region). In einer neuartigen Kooperation (= neue Struktur und neue Prozesse) mit anderen Elementen (Akteuren), die bereits ein gegenseitiges Vertrauen (als Sozialkapital) aufgebaut haben, erfolgt eine Innovation (I = Spezialitätenmarkt). Aufgrund der Erfüllung vieler Erfolgsfaktoren wird diese regionale Innovation ein anhaltender Erfolg. Parallel dazu entsteht auf der Ebene des Gesamtsystems (Region) eine weitere größere organisatorische Innovation (II = KAG, Regionalmarke).

Vor dem Hintergrund der erfolgreichen ersten Innovation, initiieren die zentralen Elemente eine weitere Innovation III (= untersuchtes Projekt B), die Teil der größeren Innovation II werden soll. Diese besteht in der Verstetigung und der verstärkten Nutzbarmachung von Innovation I. Der Erfolg von Innovation I wird genutzt, um andere Elemente in die Innovation II zu involvieren. Es werden neue Strukturen geschaffen (Gremien, Kriterien, Kontrolle etc.), Wachstum durch die Kooperation mit den Elementen eines anderen Subsystems (Nachbarlandkreis) wird geplant.

Von der Steuerungsebene des Gesamtsystems Region (KAG) erfolgt jedoch eine Intervention, die die Innovationen II und III vorläufig stoppt. Die führende Person (GSG/RM) verliert ihre Legitimation und damit an Sinn und Energie. Die Führung zur Innovation II wird anderen Elementen übertragen. Wie schon des Öfteren, verliert Innovation II und damit das regionale Gesamtsystem durch die Eingriffe der übergeordneten Ebene wertvolle Ressourcen. Die hier relevante Innovation (III) verliert dadurch zunächst ihre Steuerung und treibende Kraft (Energiequelle).

Andere Elemente sind nicht bereit oder in der Lage, die treibende und steuernde Funktion der Innovation III (Projekt C) zu übernehmen. Die Innovation verliert an Fahrt, Richtung und Konsequenz. Die Umsetzung formulierter Ziele kommt ins Stocken oder unterbleibt. Die Bindung der beteiligten Elemente an die Innovation wird schwächer - und diese war ohnehin noch nie hoch.

Das Subsystem schafft es nicht, zu Synergien und zu einer höheren Performance zu gelangen. Die kurzfristigen Eigeninteressen der beteiligten Elemente bleiben im Vordergrund. Es findet sich kein Element (Akteur), welches das Subsystem durch weitere Teilinnovationen (z.B. neue Produkte, Marketing, Organisation) auf eine neue Performanceebene bringt. Die Innovation III bzw. dieses Subsystem geht allmählich in eine Stagnation über, es droht der Tod als System durch Aufgabe des Stoffwechsels, d.h. von jeder Aktivität zwischen den beteiligten Elementen.

Eine Perspektive liegt nach einiger Zeit wiederum auf der Ebene der Innovation II des Gesamtsystems, die nun von der Führungsebene (KAG) durch neue Ressourcen voran getrieben wird. Man hofft auf Integration der Innovation III in diese, was sich auch bereits als fruchtbar erweist. Doch auch hier erfolgt zuletzt durch Intervention „von oben“ ein „Abschlagen der guten Köpfe“. Offensichtlich müssen die fokalen Akteure (Landräte) so ihre Macht immer wieder sicherstellen.

Das hier untersuchte System wies damit insgesamt vier Phasen auf: Die Entstehung auf Basis eines erfolgreichen „Mutter“-Systems, ein längere „Kinderkrankheit“ durch schlechte Governance, Genesung und Erwachsenwerdung durch eine neue Organisations- und Steuerungsebene sowie zuletzt deren Schwächung durch erneut schlechte regionalpolitische Governance.

5.3.5 Akteurskonstellationen in Projekt C

Phase 1

In Phase 1 von Projekt C entstand die Idee und Umsetzung eines Spezialitätenmarktes, aus dem Verbund der Schlüsselakteure GSG-Leiter (RM = Regionalmanagement), SlowFood-Vertreter (V = zivilgesellschaftlicher Verband), Gemeindegemeinderäte (Bgm.) sowie Obermeister der Metzgerinnung (KMU 1), mit Unterstützung einiger regionaler Metzger. So entstand ein Wertschöpfungsnetzwerk mit einer klaren Führung (GSG/RM), einem polyzentrischen organisatorischen Kern an Unterstützern sowie weiteren beteiligten KMU (Abbildung 22). Mit diesen vier Protagonisten war das „Gesetz der Stabilität“ für regionale Projekte bestens erfüllt (Kap. 3.1.2).

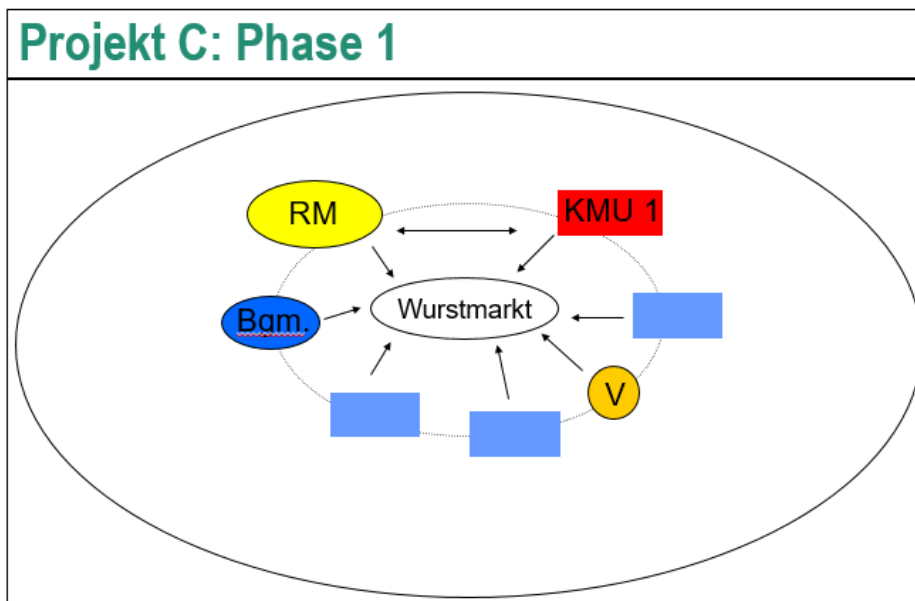


Abbildung 22: Akteurskonstellation von Projekt C in Phase 1

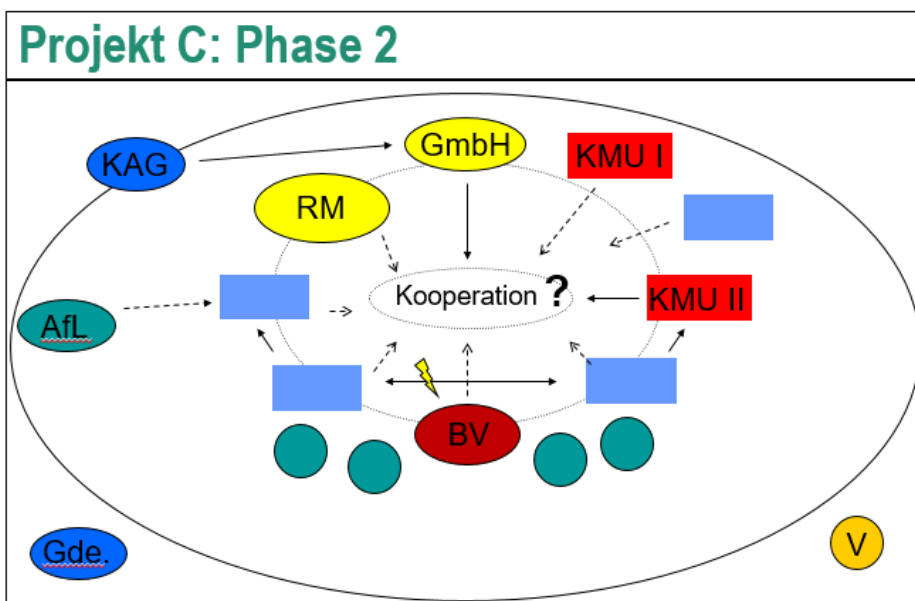


Abbildung 23: Akteurskonstellation von Projekt C in Phase 2

Phase 2

In Phase 2 bildete sich Projekt C aus dem losen Wertschöpfungsnetzwerk des Spezialitätenmarktes heraus bzw. sollte sich bilden. Doch dazu herrschten nicht die gleichen Bedingungen. Zwei der vier Schlüsselpersonen bzw. unterstützenden Institutionen des Marktes (Gemeinde, Verband) waren an der Gründung des Projektes als ständige Kooperation nicht beteiligt. Auch der Metzgerinnungsoberrmeister sah den Erfolg von Projekt B nie als seine zentrale Aufgabe an. Er verfolgte eher eigene Absatzziele, ebenso die Berufskollegen, allesamt regionale Metzger. Das Amt für Landwirtschaft (AfL) schob ein bißchen mit an, der Verband (V) zog sich zurück.

Daneben waren der Bauernverband (BV), zwei örtliche Schlachthöfe sowie einige Schweineerzeuger in das Projekt involviert, jedoch keine größeren Abnehmer (Kunden), der Handel oder gar Beratungs- oder Forschungseinrichtungen, die in dieser Mischung ein Cluster auszeichnen. Das Projekt litt an einer begrenzten, z.T. im Wettbewerb (s. „Blitz“) stehenden Mitgliederschaft.

Die zentrale Schlüsselperson (GSG-Leiter/RM) wurde nach ersten Schritten als Interims-Geschäftsführer der Regionalmarke von deren Träger, der KAG, ausgebremst. In der Folge gab er die Leitung der Regionalmarke ab und stand auch dem hier untersuchten Projekt C nur noch eingeschränkt als Koordinator zur Verfügung. Ohne diese Koordination und Antrieb fiel das Projekt C in eine rd. zweijährige Stagnation, bis 2009 das neue Regionalmarken-Management kam.

Die Intervention der Landräte hatte damit sowohl die dynamische Weiterentwicklung der Regionalmarke wie auch von Projekt C (jeweils vom Proto-System zum System) zum Erliegen gebracht - ein Musterbeispiel für schlechte Governance, wie sie in der zehnjährigen Entwicklungsgeschichte der Regionalmarke mehrfach zu beobachten war, d.h. als Muster erkennbar wurde.

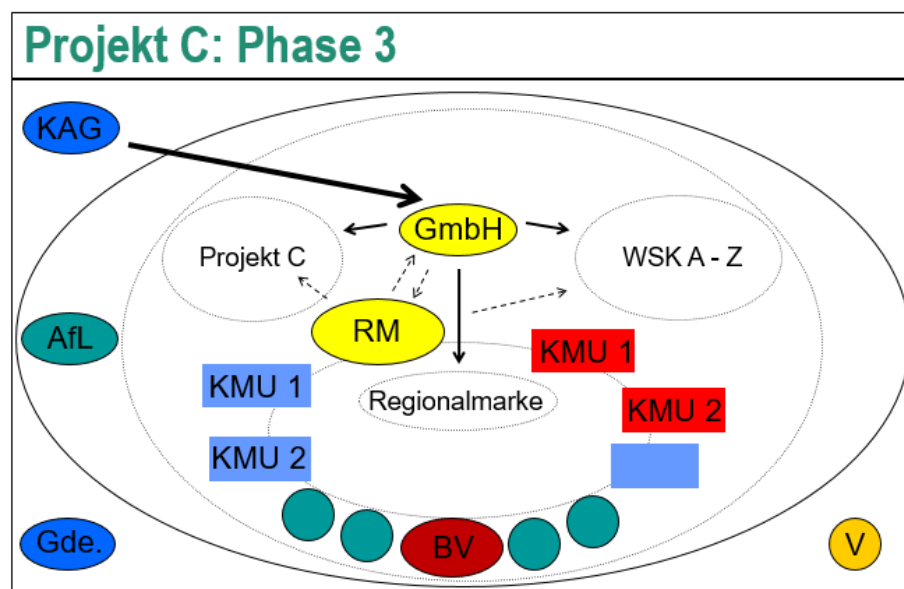


Abbildung 24: Akteurskonstellation von Projekt C in Phase 3

Es dauerte fast zehn Jahre, bis die GmbH eine Konsolidierung der Regionalmarke erreichte, die neben dem hier untersuchten Projekt C noch andere Wertschöpfungsketten (u.a. Projekt B) betreut und diese als übergeordnete WSO verbindet (Abbildung 24). Zuletzt wurde dieser gute Weg jedoch durch eine weitere Umorganisation konterkariert (s. Kap. 5.2.3.2, Kap. 6.3.3.3).

5.3.6 Strukturen, Prozesse und Rollen in Projekt C

5.3.6.1 Rollen der KMU und BKV in Projekt C

Schlüsselpersonen (2:5)³⁴³

Die zentrale Schlüsselperson des Netzwerks war der Leiter der im Bundesland der Entstehung angesiedelten GSG-Verwaltungsstelle. Er hatte bereits gemeinsam mit anderen Schlüsselpersonen den Spezialitätenmarkt entwickelt. Auf dieser Basis entstand das hier untersuchte Projekt, eine Marketingkooperation regionaler Metzger für ihre Hausmacher Wurst-Produkte.

Eine Gruppe Gleichgesinnter (2:6)

Mit dem Leiter des Großschutzgebiets, dem früheren und späteren Obermeister der Metzgerinnung, mit dem Bürgermeister einer Gemeinde sowie einem Slowfood-Aktivisten gründete sich die zugrunde liegende Veranstaltung, der Spezialitätenmarkt im Zwei-Jahres-Turnus, auf einer Gruppe gleichgesinnter Akteure mit unterschiedlichem Hintergrund. Staat und Kommunen, Wirtschaft und Zivilgesellschaft sind in dieser Gruppe gleichermaßen vertreten – eine optimale Governance-Situation, mit hohen Win-Win-Effekten für alle Beteiligten, nun schon seit 20 Jahren.

Fokale KMU (4:4)

Der frühere sowie der heutige Innungsobermeister waren von Beginn an beteiligt, allerdings beide nicht in federführender Rolle für Projekt C. Der frühere Obermeister wurde zwischenzeitlich Präsident der Bezirkshandwerkskammer und hatte daher andere Aufgaben. Sein Nachfolger als Kreis-Innungsobermeister betreibt ein wichtiges KMU im hier untersuchten Projekt, doch auch er sah sich im Interview in 2009 eher als Unternehmer und Obermeister, denn als fokales KMU der Kooperation. Die beiden verbliebenen Schlachthöfe der Region sind ebenfalls involviert, doch zeigten auch deren Vertreter sich in den Interviews nicht als fokale KMU. Damit fehlten dem Projekt im Untersuchungszeitraum einige fokale, wirklich engagierte KMU.

Zum Innungsobermeister in einem benachbarten Landkreis und Bundesland bestanden schon in 2009 gute Kontakte, doch war durch den Eingriff eines Landrates bzw. der KAG in 2006 dessen Einbindung zunächst verhindert worden. Diese erfolgte zwischenzeitlich, jedoch konnten dadurch keine Effekte mehr für diese Studie dokumentiert werden. Der Beitritt einiger weiterer, recht engagierter Unternehmen im Zuge des Aufbaus der Regionalmarken-GmbH brachte jedoch, so konnte noch festgestellt werden, frischen Wind sowie neue Produkte und Absatzwege mit sich. Die fokale Rolle für das Projekt C liegt mittlerweile bei der Regionalmarken-GmbH.

Verhalten und Struktur der beteiligten KMU (5:4)

Die ländlichen Metzgereien sind einem gravierenden Strukturwandel unterworfen. Projekt C hatte dennoch zu Beginn den notwendigen Branchen-Anschluss. Führende regionale Metzger waren beteiligt; zu den Kollegen der gesamten Region bestanden durch den Spezialitätenmarkt beste Kontakte. Dennoch war auch die Unterstützung durch die (nur) mitmachenden KMU gering. Eines der Unternehmen kokettierte in einem Interview damit, die Richtlinien des gemeinsamen Pflichtenheftes bezüglich der Herkunft der Schweine nicht so genau zu nehmen. Damit wurde ein Kontrolldefizit deutlich. Nach seinen Aussagen war er zu diesem Zeitpunkt

³⁴³ Zum Verweis auf Verwendung in hier entwickelten Erfolgsfaktoren sowie deren Codes s. Kap. 5.1.6.1

noch nicht kontrolliert worden. Eine unabhängige Herkunftskontrolle sollte im Rahmen der neuen Regionalmarken-GmbH etabliert werden und wurde auch umgesetzt.

Ein KMU, dessen Produkt zum Projektauftritt bei der ICE-Gastronomie und im MANUFACTUM-Katalog gelistet worden war, hatte keine Betriebsnachfolge. Ein anderes Unternehmen, das eine Produktinnovation entwickelt hatte, wurde zwischenzeitlich wegen Insolvenz geschlossen. Dies zeigt, dass die Gruppe der beteiligten Metzger seinerzeit zahlenmäßig eher gering sowie bezüglich ihrer Fähigkeiten und bezüglich ihres Engagements eher schwach aufgestellt war. Projekt C fehlte offensichtlich eine kritische Masse ausreichend leistungsfähiger Betriebe, insbesondere eine kleinere Gruppe fokaler KMU, womöglich insbesondere auch ein größeres fokales Unternehmen, das in der Lage gewesen wäre, die Kräfte auf den Markt hin auszurichten.

Breites Bündnis (3:4)

Ein breites Bündnis gesellschaftlicher Akteure für Projekt C bestand nicht. Für den Spezialitätenmarkt würde die Bilanz positiver ausfallen. Doch weder das Großschutzgebiet noch Slowfood noch die Kommunen brachten sich für dieses Projekt vergleichbar stark ein. Die GSG-Verwaltung hat das Projekt aus der Taufe gehoben, doch wurden ihr danach von Seiten der Landräte die Hände gebunden. Auch die Metzger-Innungsoberrmeister übernahmen nicht die Rolle als Schlüsselpersonen oder fokale KMU einer Wertschöpfungskette, und wenn, dann nur für ihre eigene. Der Bauernverband war zwar bei der Kriterienentwicklung beteiligt, jedoch ebenfalls nicht in fokaler Rolle. Das sog. Projekt bestand zuletzt aus einer losen Gruppe von KMU, die, ohne weitere gesellschaftliche Einbindung, jeder für sich Mitglied in der Regionalmarke ist.

Netzwerk-Management (3:2)

Wie schon gezeigt wurde, litt Projekt C zu Beginn auch an einem mangelnden Management. Ausgehend von dem sehr erfolgreichen Spezialitätenmarkt, sollte das Wertschöpfungsnetzwerk aufgebaut werden, doch die zentralen Akteure des Spezialitätenmarktes fielen dazu sukzessive aus. Nach seiner Gründung hatte das Projekt zwar seine Ziele definiert, entwickelte nach dem Rückzug des GSG-Leiters jedoch keine alternativen Strategien. Keiner der beteiligten Akteure, der Metzger oder des Umfeldes übernahm die Führung als fokales KMU. Die Unternehmer konzentrierten sich meist auf ihre eigenen Aktivitäten, eine intensive Kooperation fand nicht statt.

Die Energie der Gründung war verebbt, nachdem dem GSG-Verwaltungsleiter die Leitung der Regionalmarke und die Ausdehnung der Kooperation untersagt und entzogen worden war. Seither lag das Projekt, so die Aussagen mehrere Beteiligter, in einem „komatösen Schlaf“ und wäre sicherlich bald „gestorben“, wenn nicht die Gründung der Regionalmarken-GmbH neue Hoffnung gebracht hätte; von dieser erhoffte man sich nun endlich auch wirtschaftliche Impulse.

Zwischenfazit zu Rollen der KMU und BKV (3:5)

Die in Projekt C involvierten KMU haben in den Jahren nach der Gründung nicht das notwendige Engagement auf- und eingebracht, um das Projekt frühzeitig zum Erfolg zu führen. Auch die staatlichen und kommunalen Kräfte bis hin zu Verbänden wie Slowfood sahen sich dazu nicht in der Lage oder nicht zuständig. Die Strategie, das Projekt aus dem Elan des Spezialitätenmarktes zu gründen, war gescheitert, dies war zu Beginn der Untersuchung allen Beteiligten bewusst. Die Hoffnungen richteten sich seinerzeit auf die neue Regionalmarken-GmbH, die für

dieses Projekt, wie für andere Wertschöpfungsketten auch, das Management und den Vertrieb organisieren sollte; diese Erwartungen hatten sich zwischenzeitlich auch erfüllt. Die Umorganisation dieser GmbH schwächte diese zuletzt erfolgreiche regionale WSO jedoch erheblich.

5.3.6.2 Systemtypische Strukturen in Projekt C

Versuch der Kopie eines Erfolges (3:10)

Projekt C wurde ins Leben gerufen, um den Erfolg des Spezialitäten-Marktes zu verstetigen und für ein kontinuierliches Marketing zu nutzen. Zu der Markt-Gründer-Gruppe stieß der Kreisvorsitzende des Bauernverbandes, doch die anderen Akteure, außer dem GSG-Leiter, sahen Projekt C nicht als ihr Projekt im Sinne der Ownership.³⁴⁴ Nach ersten Erfolgen, Produktinnovationen und der Erarbeitung eines Pflichtenheftes wurde die Projektentwicklung durch eine Intervention von oben (KAG) unterbrochen. Das Projekt verlor seinen Kopf und geriet aus dem Tritt. Es verfiel in eine Stagnation, der wirtschaftliche sowie ideelle Stoffwechsel kam nahezu zum Erliegen. Die wirtschaftliche Kooperation der KMU blieb gering, ausbleibende zusätzliche Umsätze ließen sich die KMU stärker um die eigenen Angelegenheiten kümmern. Eine eigenständige Organisation wurde nicht gegründet, Ressourcen dazu standen nicht zur Verfügung.

Entwicklungen einer übergeordneten WSO (2:8)

Von Beginn an war Projekt C darauf hin konzipiert, im Rahmen der ebenfalls neu entstehenden Regionalmarke gemanaget und vermarktet zu werden. So waren zu keinem Zeitpunkt ausreichende ideelle, personelle sowie finanzielle und organisatorische Ressourcen geplant sowie vorhanden, um eine eigenständige WSO aufzubauen. Dies kann als grundlegendes konzeptionelles Defizit dieses WSO-Projektes konstatiert werden, denn der Plan ging nicht wirklich auf.

Der Plan des GSG-Leiters, das Projekt mittelfristig über die Regionalmarken-Organisation managen zu lassen, hatte ohne Frage seine Berechtigung, doch ließ sich dieser in den Jahren nach der Projektgründung (2006 bis 2009) nicht umsetzen. Durch die Intervention eines Landrates kam das Regionalmarken-Management durch die GSG-Verwaltung zum Erliegen. Dem ging jedoch, wie die Rückschau zeigt, eine mehrjährige unkoordinierte Vorgehensweise bei der Entwicklung der Regionalmarke voraus. Teil dieser Vorgehensweise war ein häufiger Wechsel der Zuständigkeit sowie eine offensichtliche Unklarheit bezüglich der verantwortlichen Ebenen (KAG, GSG). Systemische Grundfragen wie die der Eignerschaft, der Verantwortung, der Ressourcen und der Leistungsfähigkeit waren über Jahre hinweg nicht ausreichend geklärt worden. Dies führte das Gesamtsystem (Regionalmarke, KAG) in über Jahre eine andauernde Stagnation, die dabei war, sich zur öffentlich sichtbaren Krise der KAG und des GSG auszuwachsen.

Erst mit der Gründung der Regionalmarken-GmbH in 2009 wurde ein neues Systemniveau mit klaren Strukturen und Prozessen, Hierarchien und Zuständigkeiten, erreicht. Das Gesamtsystem konnte sich vom Proto-System zum System entwickeln und in diesem Zuge auch Projekt C. Um so bedauerlicher, dass der zwischenzeitliche Erfolg durch Intervention des Macht- und Inhaber-Systems der Regionalmarke (KAG) zuletzt stark beeinträchtigt wurde (s. Kap. 5.2.3.2).

³⁴⁴ Zu „Ownership“ (etwa: sich die Verantwortung für eine Sache zu eigen machen) s. Kap. 3.2.6

Unklare Einflüsse – ein systemischer Erklärungsversuch (3:8)

Bei Abschlussanalysen und -Interviews zu Projekt C fiel auf, dass die Ebene der Landräte seit der Gründung der Regionalmarke deren Entwicklung immer wieder verzögerte oder konterkarierte. Die diesbezüglichen Motive und Prozesse blieben bis zuletzt unklar, wurden nicht gezielt erhoben. Es wurde jedoch von den fokalen Akteuren (KMU, BKV) festgestellt, dass die vorbereitenden Verhandlungen stets von den Referenten der Landräte geführt wurden. Diese seien sich, so wurde berichtet, meist gegenseitig noch weit weniger gut gesonnen als die fünf Landräte selbst, da von einem starken Streben nach beruflichem oder politischem Aufstieg motiviert.

Systemisch betrachtet: ... stehen die persönlichen Referenten in der Hierarchie unter den Landräten und damit eher auf Augenhöhe mit den Leitern von Großschutzgebieten, Tourismus- und Vermarktungs- sowie intermediären Organisationen, halten sich jedoch evtl. für höher stehend.

Es kann daher ein starker Wettbewerb um Ideen und Konzepte sowie deren Durchsetzung und Finanzierung unterstellt werden, der sowohl zwischen den Referenten als auch mit den Partnerorganisationen stattfindet. Wie so oft in der (Kommunal-) Politik und anderen sozialen Systemen geht es auch darum, Unterstützer für die eigenen Ziele, gegen die Ziele Dritter zu finden.

So wurde die Entwicklung der Regionalmarke bereits 2008 einem der GSG-Leiter entrissen und einer verwandten Organisation übertragen, deren Leiter dem zuständigen Landrat näher stand. Fast zehn Jahre später wurde dann die Leitung der neuen Regionalmarken-GmbH „enthauptet“ und musste sich einer neuen Führung fügen, die der nun federführende Landrat neu installierte.

Dies kann als sich wiederholendes Muster dieses regionalen Vorzeige-Projektes bezüglich der Führung durch die Landräte der KAG betrachtet werden: die Regionalmarke wurde gegründet, dümpelte dann fast zehn Jahre vor sich hin (Mangel an regionaler Governance; 2:3), diese wurde zur Gefahr einer politischen Krise. Man ließ dann die Leiter des GSG an die Entwicklung, doch als einer damit durchstarten wollte, entriss man ihm das Ruder. Man beauftragte einen Wettbewerber im kommunalen Spiel. Dann sah man ein, dass man Geld in die Hand nehmen und gute Leute ranlassen muss (eigene Ressourcen einsetzen muss), um das System von einem niedrigen auf ein höheres Niveau zu bringen. Doch nachdem dies mit Erfolg gelang, intervenierten die Landräte erneut und (zer-) störten das funktionierende System, mit einer fragwürdigen Umwidmung dieser Organisation für einen anderen Sinn und Zweck (Tourismus). Sinn, Kultur und Funktionsfähigkeit der bestehenden wurden der neuen Organisation geopfert, jedenfalls in den Augen der Akteure der Regionalmarken-WSO (KMU, BKV, MitarbeiterInnen).

Dieser „blinde Fleck der Macht“ – im Gegenzug zum guten „Schatten der Macht“ (Kap. 3.2.4) - die sich dennoch immer wieder tatkräftig durchsetzt, ohne dass der Sinn dahinter erkennbar wird, hinterließ den Autor zuletzt mit einem Fragezeichen. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass man Dinge, die man intellektuell nicht versteht, tatsächlich in ihren Ursachen und Prozessverläufen sowie ihrer Sinnhaftigkeit für Dritte noch nicht erfahren und verstanden hat.

Systemisch betrachtet: ... muss auch das Handeln der Landräte und ihrer Referenten, so diese denn tatsächlich ursächlich involviert sind, für diese und deren System(e) einen Sinn ergeben. Somit kann die Betrachtung dieser Referenten-Ebene in solchen kommunalpolitischen Systemen als zukünftige Forschungsaufgabe bei der Analyse regionaler Systeme betrachtet werden.

5.3.6.3 Systemtypische Prozesse in Projekt C

Verlust der Schlüsselpersonen (2:5)

Der einschneidende Vorgang, der die durchaus vorzeigbaren frühen Erfolge jäh zum Erliegen brachte, war der Verlust der zentralen Führungsperson, ohne dass diese durch andere Akteure oder fokale KMU ersetzt worden ist. Das Grundproblem kann aber bereits in der geringen Anzahl engagierter Schlüsselpersonen sowie interessierter und starker KMU gesehen werden. Andere fokale Akteure ergriffen nicht als Schlüsselpersonen ergriffen, die Verantwortung. Damit war das Projekt in den Jahren nach der Gründung ohne fokale Führung. Diese strategische „Kopflösigkeit“ wiederholte sich nach der Umorganisation der Regionalmarken-GmbH 2018.

Mangel an Ressourcen (4:7)

Auch die ideellen und finanziellen Beiträge der beteiligten KMU waren nach der Startphase eher schwach ausgeprägt und daher nicht ausreichend, um einen tatsächlichen Projekterfolg zu erreichen. Eine Förderung aus öffentlichen Mitteln war, neben der Zeit des GSG-Leiters, nicht der Fall. Projekt C litt an mangelnden Ressourcen, bis Gründung der Regionalmarken-GmbH.

Erosion der Ziele (3:6)

In der Folge erlahmten die Kooperation und der Austausch zwischen den beteiligten KMU. Die Interviews mit den genannten Akteuren zeigten, dass der Austausch an regionalen Schweinen gering war und von keinem der involvierten KMU besondere Anstrengungen unternommen wurden, diesen zu erhöhen. Die KMU kümmerten sich vor allem um eigene Geschäft, weniger um das Projekt. Die Verantwortung dazu hatten sie von Beginn an dem GSG-Leiter überlassen. Durch diese mangelnde ideelle „Ownership“ der beteiligten KMU kam zuerst die Führung und dann auch die wirtschaftliche Kooperation weitgehend zum Erliegen, bis hin zur Infragestellung der regionalen Herkunft der Schweine. Dies wird als „Erosion der Ziele“ oder auch als „Verlust der Moral“ beschrieben (vgl. Kap. 3.2.6), die einsetzen kann, wenn falsche Anreize gesetzt werden, die dazu verleiten können. Offenbar waren seinerzeit die Anreize an die KMU zur Aufrechterhaltung der Ziele als regionales Wertschöpfungsnetzwerk nicht sehr hoch.

Interventionen der Mächtigen (2:3)

Die Intervention des Landrates, der die Ausdehnung von Projekt C auf das Nachbarbundesland und damit auch das quantitativ-wirtschaftliche Potential-Wachstum, z.B. durch die Anzahl beteiligter KMU, stoppte, war die Intervention einer systemisch übergeordneten Institution und Ebene gegenüber der GSG-Verwaltung, die zu diesem Zeitpunkt das Interims-Management der Regionalmarke inne hatte. Es kam damit systemisch zu einer Klärung der Zuständigkeit und der Macht, auch wenn die GSG-Verwaltung zuvor sicher ihr Bestes gegeben hat, sowie auch wenn von Seiten der Politik (Landräte) zu diesem Zeitpunkt selbst kein klares Konzept vorlag (2:3)

Damit wurde für Projekt C auch genau der Entwicklungsschritt unterbunden, der Projekt A das starke Wachstum erlaubte, von einem auf sechs beteiligte Landkreise, das dessen Erfolg mitbegründete. Die notwendige Größe der Kulisse einer Projektregion wurde so für Projekt C zunächst nicht erreicht und so konnten auch keine weiteren Ressourcen dafür generiert werden. Anders als Projekt B wurde Projekt C in der Folge, auch durch die Regionalmarke, nie auf die

anderen Landkreise der GSG- und KAG-Kulisse ausgedehnt; der Geburtsfehler blieb erhalten. Die weitere Intervention der KAG zur Umwandlung der Marken- in eine Tourismus-GmbH erschütterte diese WSO, ihre Strategien und Zeichennutzer zutiefst, mit zuletzt offenem Ausgang.

5.3.7 Marketing-strategische Analyse von Projekt C

Märkte, Trends und Strukturen

Der Erfolg des regionalen Spezialitätenmarktes im Jahr 2000 ermunterte die Akteure zur Gründung von Projekt C, mit der Idee des kontinuierlichen Angebots eines Wurst-Sortiments. Doch wurde aus verschiedenen, hier bereits dargestellten Gründen, nie eine funktionierende WSO daraus. Die Erfolge des „Mutter-Projekts“ ließen sich für Projekt C nicht wiederholen.

Eine Ursache liegt im hohen Wettbewerbsdruck und Strukturwandel der Metzgerei-Branche. Auch der hohe persönliche Einsatz der Betriebsleiter in der Produktion und die häufig geringe kaufmännische Ausbildung führten zu einem eingeschränkten Aktionspotential, etwa im Vergleich zu Kaufleuten im Handel. Die hier zentrale Branche zeigt dazu geringe Aktionspotentiale. Dies gilt in eingeschränkter Form auch für die Landwirte, wobei sich diesen immer wieder neue Abnehmer oder andere Geschäftsmodelle bieten. Schweine und andere Nutztiere wären in jedem Falle ausreichend verfügbar (7:2). Doch auch die Landwirte wurden hier nicht fokal tätig.

Nachhaltigkeit im Marketing

Die Produkte von Projekt C werden auf Basis konventioneller Schweine, mit bestimmten regionalen Futteranteilen und ohne gentechnisch verändertes Futter erzeugt. Das klassische Hausmacher-Sortiment hat seine Anhänger, doch ist mit Blick auf Marketing-Innovationen ist fraglich, ob seine Attraktivität ausreicht, darauf eine regionale WSO aufzubauen (5:7; 7:1). Aus Sicht anspruchsvollerer, jüngerer oder urbaner Zielgruppen scheint die Aufladung mit weiteren Alleinstellungsmerkmalen oder Zusatznutzen sinnvoll (Nachhaltigkeit, Tier- oder Naturschutz) (6:1).

Professionalität der Organisation

Die übergeordnete Regionalmarken-GmbH war nach Jahren der Stagnation und Krise ab 2009 auf einem guten Weg. Ein gutes Management-Team (4:6) konsolidierte das System sukzessive. Mit Kursen wurden die Anbieter an die Qualitätsanforderungen des Handels herangeführt (7:3; 7:4). Es waren ausreichende Ressourcen vorhanden (4:7), eine Erfolgskette begann.

Dieser WSO ist es in gewissem Umfang, jedoch auch nicht mit durchschlagendem quantitativen und ökonomischen Erfolg gelungen, die Produkte der Projekt C-KMU zu vermarkten. Es blieb stets das Problem einer großflächigeren wirtschaftlich tragfähigen Logistik. Aus Sicht des Autors fehlte bis zuletzt eine klar auf Umsatz orientierte Marketing- und Vertriebsstrategie (4:1), so wurde z.B. keine zentrale Belieferung, erst zuletzt gezielt Vertriebspersonal aufgebaut (7:6)

Die Umorganisation der Regionalmarken-GmbH brachte zu allen Strategien weitere Konfusion. Kurz vor der Entwicklung dieser weiteren wichtigen Elemente eines ausgereiften WSO-Systems wurde dieses in der Entwicklung gestört und zurückgeworfen, mit ungewissem Ausgang (2:8). Frühere Krisen haben nicht dazu geführt, dass die System-Führung daraus gelernt hat (3:7). Die beteiligten KMU haben bis zuletzt keine fokale Rolle zur Führung der WSO übernommen, wie dies etwa durch die Gründung der Regionalmarken-Stiftung in Projekt A erfolgte (4:4).

Marketing-Instrumente

Die Nachhaltigkeitsstrategie von Projekt C war „konventionell und regional“, jedoch passend zum Gesamtkonzept der von Beginn der Planung an übergeordneten Regionalmarke (6:1). Rohware (Tiere) für die entwickelten Produkte war jederzeit ausreichend verfügbar (6:2). Es gab interessierte Hersteller (7:3), erste Marktpartner (jedoch keine starken; 7:7) und kommunale Geldgeber (4:7). Die regionalen Medien (Zeitungen, Internet-TV) berichteten regelmäßig, doch erreichte die Regionalmarke zu keinem Zeitpunkt einen echten „PR-Peak“, der die Marke auch überregional, im nächsten Ballungsraum, bekannt und zum „It-Projekt“ gemacht hätte (7:8). (In Projekt A wurde z.B. ein eigenes hochwertiges Magazin erstellt und breit vertrieben). Von der Regionalmarke wurde Marketing in den benachbarten Großstädten gemacht, aber ohne durchschlagenden Erfolg, hierzu wären neue Formate zu entwickeln (vgl. Zielgruppen, Kap. 2.1.6.6).

Machart der Marke

Ein Problem der Region ist mittlerweile die Vielzahl an Marken und Zeichen. Es gibt das Logo des Großschutzgebiets, das sich bereits in den 1990er Jahren eine Produktmarke schaffte. Diese wurden Anfang 2000 mit einem regionalen Identitätszeichen (für Kommunen und den Tourismus), einem Qualitätszeichen (für Produkte) und einem eigenen Bio-Zeichen ersetzt. 2010 kam dann eine weitere, eigens für den LEH entwickelte Regionalmarke der GmbH hinzu. Damit wäre die Basis einer Wettbewerbsstrategie für die Produkte von Projekt C gegeben (7:5).

Die Führung der neuen Tourismus-GmbH, die für diese Marken die Zuständigkeit erhielt, sei jedoch nicht daran interessiert, so einige Befragte in der Abschlussbefragung, diese Marken und Vertriebsstrategien weiter zu führen. Es droht deren Stilllegung, um eine neue, eigene Markenwelt schaffen zu können. Damit wurde das Prinzip des kommunalen Tourismus als „letzte Spielwiese mittelloser Bürgermeister“ (der Autor) von den Landräten auf die regionale Ebene gehoben, unter Missachtung der Bedürfnisse der erfolgreich entwickelten Regionalmarke. Diese könnte jedoch eventuell noch durch Übernahme von Seiten der KMU und BKV gerettet werden.

Marktreife und Reife des Marktes

Der Markt (LEH u.a.) war schon zur Gründung von Projekt C reif für Regionalprodukte (7:11). Dass es 20 Jahre für eine recht schwache Entwicklung brauchte, liegt nicht am Markt (7:10). Auch nicht am zwischenzeitlich sehr professionellen Marketing-Management (4:6). Gründe dafür sind vor allem die geringe Innovationskraft der Produkte von Projekt C (5:7) und das geringe Engagement der KMU von Projekt C als Gruppe (3:5; 7:3), woraus keine starke Story folgt (6:7).

Das Interesse des Handels für Regionalmarken ist grundsätzlich vorhanden, insbesondere selbstständige Einzelhändler sind an der Listung von Regionalprodukten interessiert. Der größere LEH-Filialist in der Region von Projekt C listete jedoch die Produkte nicht, wohl auch, weil er selbst im Fleisch- und Wurst-Bereich mit Produkten und Eigenmarken agiert. Hierin ist ein grundsätzliches Problem der dortigen Regionalmarke zu sehen: das größte LEH-Unternehmen boykottiert die Regionalmarke seiner Ursprungsregion (7:7). Projekt B hatte es zwischenzeitlich auch nur per Guerilla-Marketing geschafft, dort gelistet zu werden (Kap. 5.2.6.3). In Projekt A ist es genau der entsprechende LEH-Filialist, der als KMU2 maßgeblich an der Etablierung und Konsolidierung der dortigen Wertschöpfungsorganisation mitgewirkt hat (5:4).

5.3.8 Besondere Erfolgsfaktoren von Projekt C

Staat:

- Großschutzgebiet als übergreifende Konzeption zur Regionalentwicklung (politische Zielsetzung, langfristige Strategie, integrierte Konzeption, Förderprogramme)(1:1-1:4)
- Bundeswettbewerb „Regionen der Zukunft“ führte zur Bildung der kommunalen AG (KAG) (regionale Governance-Struktur) (2:3), später zu Regionalmarken-GmbH (2:8)

Region:

- Hausmacher Wurst als Teil regionaler Kultur und vermarktbarer Wert identifiziert (Handlungsbedarf, Problembewusstsein, Veränderungsbereitschaft der Akteure (2:4),
- GSG-Leiter etabliert Spezialitätenmarkt mit Bürgermeister, Metzgerinnung u. Slowfood (engagierte Schlüsselpersonen, Gruppe Gleichgesinnter = organisatorischer Kern)(2:6)
- KAG beschließt Entwicklung Regionalmarke, später Gründung einer Marketing-GmbH (starke Akteure bzw. Partner des GSG und der KMU)(2:10)

Netzwerk:

- Reg. Metzger sind bei Spezialitätenmarkt präsent, gewinnen überregionale Bekanntheit (Beiträge der Beteiligten, Nutzen für Beteiligte, Win-Win-Situation für KMU u.a.)(3:9)
- Netzwerk aus GSG-Leitung, Metzger und Bauernverband gründen neues Projekt C (Spezial.-Markt = vorzeigbarer Erfolg, Versuch der Generierung einer Erfolgskette 7:9)
- erste Erfolge mit Vermarktung von Spezialitäten und Produktinnovationen (5:7) sowie in den ersten Jahren gute Events & Presse (frühe Erfolge, profess. Kommunikation)(6:10)

Organisation:

- GSG-Verwaltung(en) übernehmen Aufbau der Regionalmarke, bis zu Intervention durch KAG (GSG übernimmt Aufgaben des Regionalmanagements und -Marketings)(3:2)
- GSG-Verwaltung als Organisation im regionalen Zusammenspiel ausgebootet, jedoch über Jahre ohne alternatives Organisationskonzept der handelnden Akteure (KAG)(2:2)
- Intervention der Landräte (KAG) verhindert Wachstum und damit Konsolidierung (fehlend: starke Partner, politische Unterstützung, ausreichende Ressourcen)(2:3)

Marketing:

- Absätze stiegen in den ersten Jahren an, dann Einbruch und Stagnation; KMU verloren z.T. Motivation und Zusammenhalt (mangelnder Nutzen, Erosion der Ziele)(3:9)
- Gründung der Regionalmarken-GmbH belebt auch Marketing von Projekt C wieder (kontinuierliches, qualifiziertes, mit Ressourcen ausgestattetes Marketing-Management)(5:3)

Nachhaltigkeit:

- Projekt C umfasst Hausmacher-Wurst in Metzgerqualität, aus konventionellem Schweinefleisch, gefüttert mit überwiegend regionalen Futtermitteln, ohne Gentechnik (6:1)
- Eine Ausdehnung auf Rinder, Geflügel oder Wild sowie auf andere Produktgruppen oder eine Erhöhung des Nachhaltigkeitsniveaus ist im Projektverlauf nicht erfolgt (3:10).

5.3.9 Kennzeichen nachhaltiger regionaler WSO bei Projekt C

Regionalität

Mit der Festlegung der bereits definierten Regionalkulisse für die Regionalmarke der KAG in der Region des Großschutzgebiets, die fünfeinhalb Landkreise rund um ein Mittelgebirge umfasst, lag Projekt C eine klare Kulisse zugrunde. Diese konnte jedoch zunächst (und bis zuletzt) noch nicht erreicht und „bespielt“ werden, sondern Projekt C begann in einem der beteiligten Kreise.

Als Grundlage für Projekt C wurde ein Pflichtenheft zur regionalen Schweineerzeugung und Wurstverarbeitung entwickelt, gemeinsam von GSG, Bauernverband und beteiligten Metzgern. In diesem wurden die Statuten der Regionalmarke zu regionalen und gentechnikfreien Futtermitteln, übernommen bzw. in diesem Zuge die Regionalmarke für diese Produkte definiert.

Die Kontrolle der Regionalität der Herkunft der Schweine erfolgte jedoch nach Aussagen in den Interviews nicht durchgängig; in den Jahren der Stagnation (2006 bis 2009) eher selten. Dies führte dazu, dass sich nicht alle offiziellen Teilnehmer von Projekt C eng an die Statuten gebunden sahen und einzelne Metzger offen damit kokettierten, es damit nicht so genau zu nehmen. Dies zeigte ein Kontrolldefizit und eine gewisse Unschärfe bei der Wahrung der Projektziele auf. Seit Gründung und Tätigkeit der Marketing-GmbH wurde das Kontrollsystem dazu verbessert. Projekt C kann daher zum Abschluss der Studie eine kontrollierte Regionalität attestiert werden.

Nachhaltigkeit

Mit der Basierung auf überwiegend regionalen, jedoch konventionellen Futtermitteln und konventionellen Haltungsbedingungen und trotz Verzicht auf grüne Gentechnik in Zucht und Fütterung, können Projekt C nur relativ geringe Beiträge zu höherer Nachhaltigkeit attestiert werden. Aus Sicht der Nachhaltigkeit und des Tierschutzes wäre eine regionale Eiweißversorgung sowie eine Haltung ohne Vollspalten, möglichst auf Stroh und in Offenställen, sinnvoll erschienen. Mit Blick auf den Strukturwandel der Metzgerbranche sowie das Wachstum nachhaltiger Marketingstrategien erscheint es auch für das Metzgerhandwerk sowie die dahinter stehenden Landwirte geboten, die eigene Qualität und Dienstleistung neu und nachhaltiger zu definieren, wie dies, neben ökologisch zertifizierten Betrieben, z.B. die Mitglieder des Neuland e.V. praktizieren.

Dies könnte und sollte auch Maßnahmen zur Erhöhung der biologischen Vielfalt im Ackerbau, z.B. im Getreide- und Leguminosen-Anbau, umfassen. Um auch dem hohen Handlungsdruck bezüglich der Pflege des extensiven Grünlandes in der GSG-Region zu entsprechen, wäre die verstärkte Verarbeitung und Vermarktung von Weidetieren aus extensiver Haltung sinnvoll. Dies würde eine Verbindung mit ohnehin laufenden Maßnahmen zum Schutz der Biodiversität in der Region sowie den Einsatz dieser Themen in der Marketingkommunikation ermöglichen.

Organisation

Projekt C hatte zu Beginn (2004 bis 2006) sowie nach Etablierung der Regionalmarken-GmbH (ab 2009) eine sehr gute Einbindung in das regionale Netzwerk, sowohl der Metzger-Branche als auch in die Szene der Regionalvermarktung der gesamten Region des Großschutzgebiets.

Nach einer Intervention der LAG-Landräte (2006/2007, s. Chronologie) verlor jedoch Projekt C mit der Person des Leiters der GSG-Verwaltung das Engagement der wichtigsten Schlüsselperson. In dieser Zeit zeigte sich, dass Projekt C, anders als der Spezialitätenmarkt, nicht über

eine größere und engere Gruppe engagierter Schlüsselpersonen verfügte. Weder die beteiligten KMU (Metzger, Schlachtbetriebe) noch die beteiligten Organisationen (Metzger-Innung) und Verbände (Bauernverband) konnten den Mangel an fokaler Führung ausgleichen. Es lag also eine Schwäche des Netzwerkes rund um Projekt C vor, das von 2006 bis 2009 nur schwer in der Lage war, die eigene Existenz und die eigenen Aktivitäten am Leben zu erhalten. Dennoch wurden bis zuletzt im Jahr 2018 erfolgreiche Wurstmärkte durchgeführt, zu deren Durchführung das Engagement und die Kraft der Beteiligten offensichtlich stets ausreichte.

Doch diese Kraft reichte zu keinem Zeitpunkt zum Aufbau eines erfolgreichen Marketings von und für Projekt C. Dies hat verschiedene Ursachen: auf Ebene der Produkte, der Nachfragemärkte, der Nachhaltigkeitsstrategie, der Ressourcen, der Strategie sowie des Engagements der KMU und BKV-Akteure. Trotz der Erfolge des „Vaterprojekts“ Spezialitätenmarkt: Projekt C hatte nie eine wirklich gute Ausstattung an Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches WSO-Projekt.

Der wechselhafte Verkauf der regionalen Regionalmarken-Organisation, die von Beginn an die Marketing-Organisation für Projekt C übernehmen sollte, kam als weiterer Faktor hinzu bzw. wurde auch durch die Passivität der KMU gegenüber der KAG der Landräte mit herbeigeführt.

5.3.10 Wert(e)schöpfung durch Projekt C

Wertschöpfung und andere Nutzen der KMU

Die Beteiligung an dem regionalen Spezialitätenmarkt, der seit 2000 im 2-jährigen Turnus stattfindet, bringt den beteiligten Metzgern und Vermarktern stets erfreuliche zusätzliche Umsätze.

Eine höhere Wertschöpfung der beteiligten KMU durch Projekt C war im Untersuchungszeitraum jedoch noch wenig zu verzeichnen. Ein KMU konnte eine traditionelle Spezialität eine Zeit lang über die ICE-Gastronomie vermarkten und erreichte eine Listung im MANUFACTUM-Katalog. Eine starke dauerhafte Umsatzsteigerung wurde dadurch jedoch nicht erreicht. Der Innungsoberrmeister entwickelte eine Schinken-Innovation, die sich in seinen Läden als auch im Versand, gemeinsam mit anderen Wurstsorten, gut verkauft. Er schätzt den Anteil seines Umsatzes mit Projekt-Produkten auf 10 Prozent. Weitere Daten zu Umsatzanteilen liegen nicht vor.

Ein anderer Metzger, der ebenfalls eine erfolgreiche Produktinnovation entwickelte, musste den Betrieb einstellen, die Produktinnovation wurde von einem anderen Betrieb übernommen. Ein weiteres befragtes Unternehmen zeigte keinerlei Veränderung durch die Projektbeteiligung.

Die beiden befragten Schlachtunternehmen konnten eine gewisse Absatzsicherheit durch die projektbeteiligten Metzger verzeichnen, was zu deren Grundauslastung und -Umsätzen beitrug. Insgesamt konnte die befragte Gruppe von KMU meist keine größeren Umsätze vermelden. Deren Ausbleiben, durch Mangel an Marketing, war sowohl Indikator als auch Motiv der von allen KMU empfundenen Stagnation von Projekt C in der Zeit vor der Regionalmarken-GmbH.

Eine Metzgerei, die erst mit Gründung der Regionalmarken-GmbH zu Projekt C stieß, ist das dynamischste Unternehmen der Branche, mit einer hohen Aktivität an Produkt- und Vertriebsinnovationen. Der Inhaber kann, gemeinsam mit einem Bio-Erzeuger, als eines der fokalen Unternehmen des Fleisch- und Wurstbereichs der Regionalmarke betrachtet werden. Allerdings brachte sich das Unternehmen kaum in Projekt C ein, sondern verfolgt vor allem eigene Strategien. Dies zeigt exemplarisch, dass Projekt C nicht wirklich als KMU-Gruppe funktioniert (hat).

Nutzen für Behörden, Kommunen, Verbände

Die drei befragten BKV-Vertreter (Großschutzgebiet, Bauernverband, Slowfood-Gruppe) zeigten sich mit den Projektergebnissen im Untersuchungszeitraum noch nicht sehr zufrieden, der Slowfood-Vertreter sah sich dazu auch gar nicht zuständig. Er verband seine Aktivität nur mit dem Spezialitätenmarkt, nicht jedoch mit der Vermarktungskoooperation. Die drei BVK-Vertreter schätzten die Ergebnisse und den Nutzen für die beteiligten KMU als noch nicht sehr hoch ein.

Auch die Effekte des Projektes auf Bekanntheit und Image sowie auf den Tourismus in der Region schätzten die BKV noch recht verhalten ein, ebenso die Effekte auf die Kulturlandschaft. Sieht man von den P.R.-Effekten des Spezialitätenmarktes für die Region ab, so können diese Einschätzungen durchaus als realistische Bewertungen der BKV-Vertreter gesehen werden.

Trotzdem zeigten sich die drei Befragten mit dem Verhältnis von Aufwand und Nutzen ihres Engagements zufrieden. Scheinbar war das Ergebnis noch nicht sehr effektiv, aber relativ effizient erreicht worden. Dies spricht jedoch dafür, dass ein eher geringer Ressourceneinsatz, ein „Engagement nebenher“, eine Ursache der später resultierenden Stagnation des Projektes war. Wie schon aufgezeigt, war die allgemeine Vernetzung von Projekt C zu Beginn recht gering. Das Schicksal von Projekt C war, so zeigte sich, von Beginn an sehr mit der Entwicklung der Regionalmarke und den diesbezüglichen regionalen Governance-Strukturen (KAG) verbunden, die sich selbst über fast zehn Jahre hinweg in schwierigen Veränderungsprozessen befanden. Erst die Klärung auf Ebene des regionalen Gesamtsystems brachte Projekt C zunächst weiter.

Zu Beginn der Untersuchung befand sich Projekt C nach den Aussagen einiger der Beteiligten in einem „komatösen Schlaf“ und drohte für immer einzuschlafen. Erst mit der Gründung der Regionalmarken-GmbH wurde Projekt C wieder neues Leben und neue Energie eingehaucht. Im Rückblick machte es sich für die beteiligten BKV wie für die KMU bezahlt, die lange Durststrecke von 2006 bis 2009 durchzustehen um dann im Rahmen der Regionalmarke die Strategien zur Vermarktung der regionalen Wurstspezialitäten weiterzuentwickeln. Offensichtlich gehörte auch dieser lange Atem, unter Absenkung der Lebensfunktionen auf ein Minimum, wie in einer Winterstarre, zu Eigenschaften erfolgreicher Wertschöpfungsnetzwerke (Systeme), wenn sie gerade auf wenig förderliche oder gar existenzbedrohende Umstände treffen. Dabei kommt es erneut vor allem den Schlüsselpersonen zu, deren „ideelle Essenz“ am Leben zu erhalten.

Die Durchführung dieser Studie war ein Beitrag dieser Schlüsselperson, des GSG-Leiters, dazu, die Krise des Projekts durch diese Befragung und Analyse zu thematisieren und gleichzeitig auch ein Sprachrohr und ein Feedbacksystem für sich selbst sowie die beteiligten KMU und BKV-Akteure zu schaffen. Durch die Gründung und Aktivitäten der Regionalmarken-GmbH gab es dann für Projekt C eine zweite Chance, die jedoch nicht genutzt wurde. Projekt C wurde nie eine eigenständige WSO, sondern ging in der Regionalmarken-Struktur auf bzw. unter. Seither durchlebten die KMU und BKV von Projekt C das Auf und Ab der Regionalmarken-GmbH, ohne jedoch für diese bisher eine erfolgversprechende Struktur zu sichern oder zu erreichen.

Die weitere Strategie der Regionalmarke und ihrer neuen Dach-GmbH war zum Abschluss der Studie unklar. Die Landräte, aber auch die Unternehmen in deren Vorstand haben darauf aus Sicht des Autors bis zuletzt keine wegweisende Antwort formuliert. Für die Projekt C umgebende Regionalmarke blieben zentrale systemische Kriterien bis zuletzt unerfüllt (vgl. Kap. 5.4.3).

5.4 Synopse: Die Fallstudien-Projekte und ihre Unternehmen

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse zu den Themen der vorangegangenen Unterkapitel in einer Zusammenschau noch einmal einander gegenübergestellt, mit dem Ziel die wesentlichen Unterschiede der drei Fallstudien-Projekte sowie des Referenzprojekts „Regionalmarke“ noch einmal herauszuarbeiten, um auf diese in der weiteren Arbeit rekurrieren zu können. Dies erfolgt bei der Beschreibung und Begründung hier gefundener Erfolgsfaktoren (Kap. 6.2), bei der späteren Anwendung des System-Modells zur vertiefenden Prozess-Modellierung der Fallstudien-Projekte (Kap. 6.3.3) sowie in der Zusammenfassung dieser Arbeit (Kap. 8.1.2).

Es wird gezeigt, wo diese Ergebnisse und Erkenntnisse in die folgende Entwicklung des System-Modells regionaler WSO sowie in dessen Elemente, die Erfolgsfaktoren eingeflossen sind. Abschließend werden die Erkenntnisse aus der Nutzung systemischer (system-theoretisch basierter) Begriffe zusammengefasst und ein Ausblick zu deren weiterer Verwendung formuliert.

5.4.1 Vergleichende Beschreibung

Projekt A

... organisiert die Belieferung der regionalen Gastronomie in vier süddeutschen Landkreisen, über eine Bundesländergrenze hinweg. Ausgehend von einem regionalen Berater und Projektgründer übernahmen im Laufe der Entwicklung eine Reihe von regionalen Unternehmen die Federführung in Form einer GbR. Nach einer konfliktreichen Phase konnte durch Gründung einer Stiftung als Markenträgerin eine höhere systemische Lösung gefunden werden (Kap. 5.1.5).

Als Netzwerk wie als Marketingorganisation ist das Projekt über fast 20 Jahre hinweg voll ausgereift. Produktprogramm und Vertrieb übernahmen die beteiligten produzierenden und Handels-Unternehmen im Verbund; einen eigenen Vertrieb und Logistik braucht es als WSO nicht. Der Netzwerk-Manager betreut die Kunden (Gastwirte) und übernimmt auch die P.R. mit einem hochwertigen Magazin. Die GV-Lieferanten³⁴⁵ entwickeln Produktinnovationen und setzen eigene Berater ein, um das Portfolio, Organisation und Prozesse regelmäßig noch zu verbessern.

Ein Teil des Sortiments ist bio, ergänzt um Produkte mit weicheren Nachhaltigkeitskriterien. Mit der Kontrolle wurde stets eine interne Person von der GbR-Geschäftsführung beauftragt. Projekt A war unter allen Aspekten die am meisten, d.h. eine voll ausgereifte WSO. Die Organisation als Netzwerk sowie von Vertrieb und Logistik (durch beteiligte Unternehmen) und die Marketing-Kommunikation werden von den beteiligten Akteuren erfolgreich betrieben (Kap. 5.1). Projekt A profitierte vor allem von einer guten Governance durch die fokalen KMU (Kap. 6.2.5).

Projekt B

... startete als regionales Naturschutz- und Vermarktungsprojekt für Streuobst (-Wiesen) in der Region eines Großschutzgebiets. Dieses bildet einen wichtigen und förderlichen, letztlich jedoch nicht entscheidenden Bezugsrahmen. Nach Anfängen als Projekt eines Dorfberaters, übernahmen frühzeitig ein Gastronom (KMU 1) und später der Inhaber einer Kelterei (KMU 2)

³⁴⁵ GV = Großverbraucher = Großküchen (Kantinen, Mensen) und Gastronomie

die fokalen Rollen in dem Projekt. KMU 1 managet seit über 20 Jahren den Vorstand der Streu-obstinitiative; KMU 2 war stets maßgeblich für die Organisation von Absatz und Vertrieb verantwortlich. Die beiden verstanden sich stets gut und waren das zentrale Gespann (engl.: Team).

In den ersten Jahren war das Projekt von der Aufbruchstimmung getragen, neue Produkte und Märkte wurden entwickelt, in Kooperation mit regionalen Getränke- und Handelsunternehmen. Doch der Organisationaufwand für die Bio-Zertifizierung vieler Kleinerzeuger blieb aufwendig, die Kosten für die Einlagerung großer Mengen Apfelsaft als Alternanz-Reserve stets sehr teuer. Wirtschaftliche Probleme vom KMU 2 kamen hinzu. Dieses rutschte während des Untersuchungszeitraums zweimal in die Insolvenz, was die Probleme von Projekt B stets verschärfte.

Letztlich konnte KMU2 nach einer Umfirmierung eine neue Exportstrategie an ein Food-Startup-Unternehmen, an dem KMU 2 auch maßgeblich beteiligt ist, entwickeln und so den Absatz für das Projekt aufrecht erhalten bzw. neu regeln. Die regionale Vermarktung war zuletzt auf geringen Umsatz mit nur noch wenigen Produkten gesunken bzw. wurde zuletzt wiederaufgebaut.

Die Präsenz in der Region war in den Krisenjahren immer geringer geworden. Eine personelle Verjüngung des Vorstands versprach zuletzt auch eine neue Intensivierung der Sichtbarkeit. Das Engagement der beiden fokalen KMU in der dortigen Regionalmarke brachte für Projekt B keine entscheidende Unterstützung. Auch andere KMU oder die früheren Großkunden aus Industrie und Handel konnten Projekt B (und KMU 2) nicht auf ein höheres Niveau bringen (helfen). Projekt B erreichte, trotz schöner Zwischenerfolge, bis zuletzt keine echte Konsolidierung.

Als Erklärungen dafür können genannt werden: ein zu aufwendiges Produkt- und Beschaffungskonzept (höhere statt geringere Transaktionskosten, Kap. 7.4.2), anhaltende wirtschaftliche Probleme des fokalen KMU 2, (Verdacht auf eine) Log-In-Situation der Führung (Kap. 3.5.4.4), mangelnde Nutzung öffentlicher Förderung und regionaler Marketing-Präsenz (Kap. 6.2.6) sowie mangelndes Engagement anderer Unternehmen für den Erfolg von Projekt B (Kap. 6.2.5).

Projekt C

... ist ein Projekt zur Förderung des Absatzes traditioneller regionaler Wurstwaren. Ausgangspunkt war ein erfolgreicher (Jahr-) Markt zur Vermarktung dieser Produkte. Dessen Erfolg beruhte auf der Kooperation der Hersteller (Metzger = Unternehmen, Wirtschaft) mit einer Kommune und einem Großschutzgebiet (Staat) sowie dem regionalen SlowFood-Verband (Zivilgesellschaft); dies entspricht dem „Gesetz der Stabilität“ (Kap. 3.1.2, Kap. 5.3.5, Kap. 7.4.2).

Diese Konstellation konnte jedoch mit der Gründung von Projekt C nicht ebenso etabliert (nicht kopiert) werden: Die Kommune war dabei außen vor, der Verband fühlte sich für das Projekt nicht zuständig, der Leiter des örtlichen Großschutzgebiets konnte Projekt C durch kommunalpolitische Querschläge nicht ausreichend unterstützen und die Metzger waren, trotz Unterstützung durch Beraterinnen, nicht in der Lage oder willens, sich dazu selbst zu organisieren. Zwar wurden Richtlinien in einer Kooperation mit dem örtlichen Bauernverband entwickelt, auch die Schlachtung etc. organisiert, doch ein größerer Absatz kam nie in Schwung (vgl. Kap. 5.3). Die Richtlinien beruhten auf einer verbesserten bzw. kontrollierten konventionellen Tierhaltung. Somit konnten kaum Aspekte des Nachhaltigkeitsmarketings erfüllt werden (Kap. 5.3.7, 6.2.6). Eine eigenständige Rechtsform wurde nie gegründet; diese Funktion sollte eine Regionalmarke

übernehmen, die jedoch die Funktion als Vertriebsunternehmen bis zuletzt nicht voll ausfüllte. Projekt C wurde über die Zeit von einem Leiter des Großschutzgebiets weiter „gepeppelt“, der Spezialitäten-Markt weitergeführt. Einige aktive Betriebe waren mit einzelnen Produkten erfolgreich, doch eine gemeinsame schlagkräftige Vermarktung sowie viele Erfolgsfaktoren nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen wurden von Projekt C nie erfüllt (vgl. Kap. 5.3).

Referenzprojekt Regionalmarke

Letzteres erklärt sich aus der parallelen Entwicklung einer Regionalmarke in dieser Region. Über Jahre hinweg waren die Landräte als Inhaber der Regionalmarke sowie das dortige Großschutzgebiet nicht in der Lage, diese erfolgreich zu organisieren (Kap. 5.2.3.2). Deren Management, zunächst durch das Schutzgebiet, sollte die Vermarktung für Projekt C organisieren, doch kommunalpolitischen Querelen führten zu Veränderungen von Zuständigkeiten, Unsicherheiten etc. Dies traf Projekt C in seiner „Gründungsphase“, die damit ins Stolpern kam, „auf Eis gelegt“ wurde und zu Beginn der Untersuchungen in „einem Dornröschenschlaf“ lag, so die Akteure.

Die Regionalmarke nahm im Untersuchungszeitraum zunächst eine erfreuliche Entwicklung: endlich investierten die fünf Landräte in ein qualifiziertes Management (s. Kap. 6.2.4). Dieses arbeitete die Versäumnisse langer Jahre auf und organisierte die Regionalmarke komplett neu. Der regionale Absatz nahm zu, wenn auch der Aufbau eines zentralen Vertriebs unterblieb. Zunächst wurde eine neue regionale Marke entwickelt, die gezielt im LEH vertrieben werden sollte, die jedoch bis zuletzt nicht über eine geringe Präsenz im regionalen Handel hinauskam.

Stattdessen wurde die Regionalmarken-GmbH von den Landräten zu einer regionalen Tourismus-Organisation umfirmiert, die Regionalmarke und ihre ManagerInnen und MitarbeiterInnen dort als Abteilung eingeordnet. Damit war die Eigenständigkeit der Regionalmarke als System erloschen, ihre gute neue Kultur zerstört, die beiden Aufbaumanagerinnen verließen die GmbH. Die Regionalmarke sowie Projekt C kamen dadurch über drei Jahre lang in eine erneute Krise. Ein gutes Beispiel schlechter Governance einer solchen Organisation (Kap. 3.2.4).

5.4.2 Tabellarische Kontrastierung

Die Kontrastierung der Fallstudien folgt den Themen der vorangegangenen Unterkapitel. Zur Übersicht werden diese in Tabelle 14 miteinander verglichen, mit folgenden Erläuterungen:

Art des regionalen Vermarktungsprojekts

- Projekt A war von Beginn ein Projekt zum Erhalt der regionalen Gasthöfe in einer süddeutschen Region. Es wurde später um die Regionalbelieferung von Großküchen erweitert.
- Projekt B hat den Erhalt der Streuobstwiesen in der Region eines Großschutzgebiets zum Ziel. Es setzt dazu auf die Vermarktung des Produkts Bio-Apfelsaft und seiner Derivate.
- Projekt C war als Projekt zur Unterstützung der heimischen Metzgereien gedacht und hat die Vermarktung traditioneller sowie z.T. innovativer Hausmacher-Wurstwaren zum Ziel.
- Eine Regionalmarke wurde als Referenzprojekt zur Erklärung einiger Entwicklungen der Projekte B & C mit in die Analysen und Erklärungen der Entwicklungsprozesse einbezogen.

Tabelle 14: Gegenüberstellung zentraler Fallstudien-Ergebnisse

Projekte Themen	Projekt A	Projekt B	Projekt C	Referenzprojekt
Art des Projekts	Gastronomie- & Großküchen-Belieferung	Vermarktung von Streuobst-Apfelsaft u.ä. Produkten	Vermarktung Hausmacher-Wurstwaren	Regionalmarke (RM) in Region d. Projekte B & C
Ausgangsbedingungen	Gute Vorprojekte Landes-Regional-förderprogramm	Neues Großschutz-gebiet, Natursch.- und Bio-Förderung	Erfolgreicher Markt als Basis & Modell	Gründung durch kommunale AG von 5 Landräten
Akteursstruktur	Viele mittl. KMU, 1 große LEH-Fa., rd. 100 Gastwirte	Wenige KMU, kein Großunternehmen, kleiner Orga-Kern	Rd. 10 Metzger, 1 GSG, kein Kern	Federführend 5 Landräte, 1 GSG, diverse Beteiligte
Rollen KMU	KMU & Großunternehmen fokal (starke Akteure)	2-3 kleine KMU plus Unterstützer (kleiner Kreis)	KMU ohne Engagement (kein Kern)	Kleinere KMU in GmbH-Vorstand (als Beisitzer?)
Rollen BKV	Unterstützer von KMUs & Projekt	Wenig Unterstützung (abgerufen)	Von GSG „gepeppelt“	Landräte mit anderen Prioritäten
Charakterisierung fokaler Akteure	„Country Club“ regionaler KMU	NatSch- & Bio-Pioniere im Alleingang	Protegierte Traditionelle	Federführung ohne Verantwortung
Entwicklungsprozesse	Gründung durch Regional-Berater Machtübernahme durch KMU (s.o.)	Gründung durch Regional-Berater Machtübernahme durch KMU (s.o.)	Gründung durch GSG Keine KMU-Übernahme	Gründung durch fünf Landkreise Keine KMU-Übernahme
Organisationsformen (OF)	1. Förder-Projekt 2. GbR 3. Stiftung	1. Förder-Projekt 2. Verein (e.V.) (3. Regionalmarke)	1. F-Projekt 2. Keine OF 3. R-Marke	1. Kommunal 2. RM-GmbH 3. Umwandlung & Eingliederung in Tourism.-GmbH
Nachhaltigkeitsstrategie im Marketing	Konventionelle, Naturschutz- & Bio-Produkte	Bio- & Streuobst- (= Naturschutz-) Produkte (100%)	Traditionelle konventionelle Produkte	Konventionelle, Naturschutz- & Bio-Produkte

Ausgangsbedingungen

Diese wurden jeweils zu Beginn der Fallstudien-Kapitel bereits ausführlich beschrieben (Kap. 5). Die Ausgangsbedingungen unterscheiden sich zunächst vor allem darin, dass sich Projekt A in einer touristischen Region mit hohem land- und ernährungswirtschaftlichem Niveau handelt. Dies bedingt eine relativ hohe Rentabilität der Unternehmen seit nunmehr Generationen, die wiederum die Grundlage guter Ausbildungsqualifikationen, aber auch persönlicher Lebenswege

sowie der Ausbildung ausgereifter Unternehmerpersönlichkeiten war oder gewesen sein kann, z.B. was die Möglichkeit, Motivation und Fähigkeit betrifft, der eigenen Region (dem Heimatsystem) etwas zu schenken oder ihr zu dienen, in größeren Zusammenhängen (vgl. Kap. 2.3.2.4).

Dazu bedarf es einer Großzügigkeit als Mensch sowie eines Weitblicks bezüglich des (eigenen) Nutzens von Kooperationsstrategien (Kap. 3.4.1), die man womöglich schwerer oder nicht lernt, wenn man als Unternehmer stets hart mit regionalen Lieferanten, Kunden, Banken, Politik etc. um Preise, Margen, Marktanteile und das eigene unternehmerische Überleben kämpfen muss. Womöglich sind diese Eigenschaften direkt abhängig vom relativen oder absoluten regionalen Wirtschaftsniveau und dem damit erreichbaren eigenen unternehmerischen Erfolgsniveau.

So sind zum Beispiel die Projekte B und C sowie die dortige Regionalmarke in einer Region angesiedelt, die als „kalt, karg und katholisch“ gilt; im Gegensatz zu „sonnig, schön und katholisch“ im Fall von Projekt A. Auch die Region der Projekte B und C kann heute so gesehen werden und hat seit 30 Jahren als Großschutzgebiet die Chance (gehabt), eine attraktive Destination zu werden und auch die Regionalvermarktung entsprechend niveauvoll zu organisieren. Womöglich steht diese Region dabei aber nicht nur binnenwirtschaftlich schwierigeren Umständen gegenüber, sondern auch die Mentalität der regionalen Akteure sich selbst dabei im Wege. Das relative wirtschaftliche Niveau einer Region kann somit auch als ein „basso continuo“ (Kap. 4.8.2.2) der Regionalvermarktung begriffen werden. Diese Hypothese wäre weiter zu vertiefen.

Akteursstruktur, Rollen von KMU und BKV sowie Charakterisierung der Akteure

- Die fokalen Akteure von Projekt A bestehen vor allem aus einem engagierten KMU-Inhaber (KMU 1) und dem engagierten Inhaber einer großen Warenhauskette (KMU 2). Neben diesen sind diverse mittlere (= größere) KMU sowie Gastwirte, eine Erzeugergemeinschaft, zwei Berater und ein zentraler Projektmanager zu nennen, der das Projekt auch gründete. Die fokalen Unternehmen übernahmen jedoch nach der Startphase das Ruder. Diese konnten sich aus Vorprojekten und zum Teil schon von Jugend an aus dem Alpinsport oder jungen Unternehmerkreisen. So übernahm ein regionaler „Country Club“ die Projektführung, der viele andere Unternehmen einband und insgesamt eine gute Governance etablierte.
- Der fokale Akteur von Projekt B war ebenfalls zunächst ein Berater, der jedoch die Leitung früh an einen Gastronomen abgeben musste, der bis zuletzt Vorsitzender der Initiative war. Dieser bemühte sich um Großabnehmer für die Streuobst-Äpfel und fand einen solchen in einer Kelterei (KMU 2); beide bildeten bis zuletzt das Führungsduo des Projekts. Daneben sind eine weitere Kelterei, Baumschulen und wenige andere KMU Mitglieder der Initiative, deren fokale KMU und Vorstand über lange Zeit stabil waren, obwohl das Projekt im Untersuchungszeitraum durch Krisen gehen musste, mit zuletzt hoffnungsvollem Neuanfang.

Dennoch erscheint das Agieren der fokalen KMU 1 & 2 im Rückblick und Vergleich als relativer Alleingang. Mehr und andere Akteure und KMU, vor allem auch Groß- und Handelsunternehmen sowie staatliche Fördermittel hätten dem Projekt als Unterstützung gut getan. Darüber hinaus wurden neue Medien und „transformative Modelle“ (Kap. 2.1.6.6) bis zuletzt kaum genutzt, um eine neue „Community“ rund um das Projekt aufzubauen. Auch die dortige Regionalmarke brachte (ohne dies) für Projekt B kaum wirtschaftlichen Nutzen.

- Die fokalen Akteure von Projekt C sind der Leiter der Verwaltungsstelle eines Großschutzgebiets (GSG) und ein (mittlerweile ehemaliger) Metzger-Innungsobermeister, am Rande auch der örtliche Bauernverband, Landwirte sowie Schlachtunternehmen. Die Gründungs-idee war, den langjährigen Erfolg eines Spezialitäten-Markts auf das Projekt zu übertragen. Organisation und Management sollten von der örtlichen Regionalmarke übernommen werden, die jedoch selbst zu kämpfen hatte (s.u.). So „peppelte“ der GSG-Leiter bis zuletzt „sein Projekt“, das ein zwischenzeitlich schlafendes, zuletzt lebendiges jedoch loses Netzwerk innerhalb der Regionalmarke blieb, ohne zu einer voll entwickelten WSO zu werden. Einige Metzger profitierten von der Projekt- und Regionalmarken-PR im Absatz; ein fester organisatorischer Kern und ein funktionierendes Geschäftsmodell fanden sich jedoch nicht. Dem Projekt fehlte von Beginn an die Eigendynamik einer innovativen Gruppe von KMU.
- Die Protagonisten der Regionalmarke in der Region der Projekte B und C waren vor allem die fünf Landräte einer kommunalen Arbeitsgemeinschaft (KAG), die die Marke ins Auftrag gaben und seit dem Jahr 2000 deren Führung stellen, im Vorstand ergänzt um drei Gastro-nomInnen und zwei KMU-VertreterInnen aus dem Kreise der Mitglieder und Zeichennutzer. Nach dem zwei Verwaltungsstellen des örtlichen Großschutzgebietes längere Zeit (auch weil ohne ausreichende Mittel) die Regionalmarke nicht „zum Laufen gebracht“ hatten, übernahmen die Landräte (und ihre persönlichen Referenten) später das Ruder der Marke.

Nachdem die Landkreise bereit waren, ein Management-Team zu finanzieren, konnte die Regionalmarke eine mehrjährige, sehr positive Entwicklung verzeichnen, die jedoch durch eine Umwidmung der Regionalmarken-GmbH zur Tourismus-GmbH wieder konterkariert wurde. Die Landräte behandelten das WSO-System offenbar nicht verantwortungsbewusst. Unklar blieb bis zuletzt die Rolle der KMU im Vorstand der Regionalmarke, auch bereits vor der Umwidmung. Ein (Vor-) Bild einer voll entwickelten regionalen WSO scheint zu fehlen.

Entwicklungsprozesse

Will man die komplexen Entwicklungen der Fallstudien-Projekte kontrastieren, so kann dies schwerlich auf Basis der in diesen Kapiteln abgebildeten Visualisierungen erfolgen.³⁴⁶ Diese sind für explorierende Veranschaulichungen, weniger für vergleichende Analysen geeignet. Daher sollen die Entwicklungsprozesse der Fallstudien-Projekte hier noch einmal anhand eines einfachen Entwicklungsschemas von Gruppen und sozialen Systemen dargestellt werden: anhand der englisch-namigen Phasen Forming – Storming – Norming – Performing (Kap. 3.5.5.5). Eine sinnvolle Normierung wird darin gesehen, dass alle Akteure und Elemente möglichst die Erfolgsfaktoren nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen erfüllen (Kap. 6.1, 6.2).

³⁴⁶ Die Entwicklungsprozesse in den Fallstudien-Projekten wurden für Projekt A in den Kapiteln 5.1.4 bis 5.1.6, für Projekt B in den Kapiteln 5.2.4 bis 5.2.6 sowie für Projekt C in den Kapiteln 5.3.4 bis 5.3.6, zum Referenzprojekt „Regionalmarke“ in Kapitel 5.2.3.2. detailliert beschrieben. Einige dieser Prozesse wurden als „Akteurskonstellationen“ in den den Kapiteln 5.1.5, 5.2.5 und 5.3.5 visualisiert. Diese Grafiken werden in Kapitel 6.3.3 mit dem später entwickelten System-Modell nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen in Übereinstimmung gebracht und vertiefter dargestellt.

Forming

In der Forming-Phase sind alle vier regionalen Wertschöpfungsorganisationen aus öffentlichen Förderprojekten entstanden. In zwei der Projekte waren es freie Regional-Berater, die das Projekt gründeten. In Projekt A arbeitete dieser zunächst mit kleineren KMU (Gastwirte) sowie örtlichen Verbänden zusammen, bevor größere KMU und ein Großunternehmen die Führung übernahmen. In Projekt B verstarb der Gründer früh und ein junger Gastronom wurde zum Vorsitzenden des jungen Projektvereins gewählt. In Projekt C war es einer der Verwaltungsleiter eines Großschutzgebiets, der das Projekt mit einigen KMU (Metzgern) und dem Bauernverband aus der Taufe hob. Die Regionalmarke in der Region der Projekte B und C wurden von den Landräten einer kommunalen Arbeitsgemeinschaft (KAG) aus fünf Landkreisen gegründet, ihr Management lag zunächst jahrelang bei einer, dann bei einer anderen GSG-Verwaltung.

Storming

Alle vier Projekte kamen auf ihre Weise in eine Phase des Storming: In Projekt A fiel es dem Projektgründer und -Manager nicht leicht, die Führung der Unternehmer in der zunächst gegründeten GbR zu akzeptieren und die Markenrechte ordnungsgemäß an diese abzugeben. Dies führte zu jahrelangen Konflikten, insbesondere mit dem GbR-Vorsitzenden (KMU 1).

In Projekt B kam es nicht zu bekannten internen Konflikten auf Projektebene, von der sachlichen und persönlichen Auseinandersetzung zweier Baumschuler um Obstbau-Techniken einmal abgesehen. Die mehrjährige Krise von KMU 2 stellte das Projekt jedoch bis zuletzt vor große Probleme. Diese lag zu Beginn in einem internen Streit der Geschäftspartner begründet. Doch auch die Bio-Kontrolle und Saft-Lagerung konnten oft nicht ausreichend finanziert werden.

In Projekt C bestand das Problem in nicht ausreichender Energie der beteiligten KMU und Akteure, um daraus ein eigenständiges und florierendes Projekt zu machen. Man verließ sich dabei auf die Organisation der örtlichen Regionalmarke, die jedoch selbst von den federführenden Landräten (und KMU-Mitgliedern) nicht zum Erfolg als Organisation geführt werden konnte.

Norming & Performing

In der Phase des Norming kam es jedoch zwischen den Projekten zu entscheidenden Unterschieden, die sich auch im Niveau des anschließenden Performing erkennen lassen: In Projekt A erkämpften sich die fokalen KMU 1 & 2, mit einem größeren weiteren organisatorischen Kern an Mitakteuren (KMU) und Unterstützern (Kommunalpolitik, Verwaltung) die Führung des Projektes und fanden mit der Gründung einer gemeinnützigen Stiftung als Trägerin der Projektmarke eine gute Lösung auf einem höheren systemischen Niveau (Kap. 5.1.4). Langjährige Konflikte zwischen Gründern und KMU konnten so beigelegt werden. Die Wertschöpfungsprozesse waren von Beginn an gut geregelt und wurden kontinuierlich weiter entwickelt. Hervorgehoben sei, dass diese Lösungen sowie der langjährige Erfolg des Gesamtprojektes maßgeblich kompetenten und verantwortungsbewussten Unternehmern zu verdanken sind. Dies ist ein Beleg für den Erfolgsfaktor „verantwortungsvolles Unternehmertum“ (s. Kap. 6.2.5).

Auch in Projekt B waren die fokalen KMU 1 & 2 die maßgeblich führenden Köpfe, jahrelang nur unterstützt von einige wenigen kleineren KMU und Privatpersonen als MitstreiterInnen und

einem wechselnden Teilzeit-Management für Kommunikation, Büro- und Bio-Kontroll-Aufgaben. Das Projekt hatte ein hohes Ethos, jedoch stets große Probleme, sich ökonomisch und organisationell, z.B. bezüglich der Bio-Kontrolle und der Streuobst-Vergütung, zu konsolidieren. Es wurde über die Jahre offenbar sehr wenig Förderung, Beratung oder Coaching genutzt, um die Probleme des Projekts sowie die von KMU 2 auf einen anderen Entwicklungspfad zu bringen. Eine zweifache Insolvenz brachte zeitweise KMU 2 ganz und beinahe auch Projekt B zum Erliegen. Erst die Bereinigung der Verhältnisse innerhalb von KMU 2, inklusive der Beteiligung an einem erfolgreichen Startup und einer neuen Generation in der Geschäftsführung (bei Kontinuität des Seniors als fokale Projekt-Person) brachte KMU 2 und Projekt B „zurück ins Spiel“.

Ohne Norming kein Performing

In Projekt C konnte keine der mehrfachen Krisen die Verhältnisse verändern. Zwischenzeitlich ging es in einer Hochphase der Regionalmarke (2009 bis 2017) auch mit Projekt C bergauf, doch ein eigenes Projekt (System), mit eigenem organisatorischem Kern und eigener Strategie, erwuchs daraus nicht. Das Projekt stand am Ende des Untersuchungszeitraums kaum anders oder weiter da als zu Beginn. Es fand keine Normierung zu einer regionalen Wertschöpfungsorganisation statt; Wertschöpfungseffekte und allgemeiner Nutzen blieben gering.

Dies gilt tendenziell auch für die Regionalmarke in der Region der Projekte B und C. Diese nahm nach Jahren mangelnder Starterfolge ab 2009 eine gute und dynamische Entwicklung, nachdem die federführenden Landräte eine Regionalmarken GmbH gegründet, mit ausreichenden Mitteln und qualifiziertem Management besetzt hatten. Alle Aspekte wurden einer Revision und qualitativ hochwertiger Weiterentwicklung unterzogen. Ein eigenständiger Vertrieb und eine Logistik wurden jedoch nicht aufgebaut, vor diesem Schritt scheuten die Akteure zurück. Zwar wurde eigens eine neue Marke für den LEH entwickelt, doch rechtliche Probleme begrenzten den Einsatz. Auch diese Regionalmarke war bis zuletzt als WSO nicht voll ausgegiff.

Alle Stürme des Systems haben weder in der Netzwerk- noch in der Wertschöpfungsorganisation zu den notwendigen Normierungen geführt, um diese WSO wirklich erfolgreich zu machen. Zuletzt bekam die Tourismus-GmbH eine neue Geschäftsführung, von der sich viele regionale Akteure positive Veränderungen erhoffen. Ob die Regionalmarke als Untergliederung dieser GmbH als WSO-System erfolgreich werden kann, bleibt zu hinterfragen und zu beobachten.

Organisationsformen

Der Grad der systemischen Entwicklung zeigt sich insbesondere an den juristischen und wirtschaftlichen Organisationsformen: Projekt A war zunächst ein Förderprojekt, für dessen Fortführung eine GbR gegründet wurde. Streit um die Markenrechte konnte nur durch die Gründung einer Stiftung als deren neue Trägerin beigelegt werden; eine Lösung auf hohem systemischem Niveau, weil die Gemeinnützigkeit einer Stiftung über allen individuellen Nutzen hinaus geht.

In Projekt B wurde aus einem Förderprojekt ein Verein gegründet, eine klare Organisationsform. Allerdings vermochte es der Verein nur mühsam, stets genug Aktivitäten und Unterstützung zu generieren. Projekt B fehlte die Unterstützung eines größeren Netzwerks (von Unternehmen). Auch die dortige Regionalmarke konnte diese Funktion für Projekt B nicht erfüllen.

Ebenso wenig für Projekt C, bei dem die Gründung einer eigenständigen Rechtsform sogar unterblieb, um sich als lose Kooperation im Rahmen dieser WSO (nicht selbst) zu organisieren. Ohne Rechtsform blieb Projekt C jedoch ein Proto-System, ohne eigene Existenz als System. Von einem Proto-System kann jedoch auf Dauer keine System-Performance erwartet werden.

Ein Proto-System auf höherem Niveau blieb auch die dortige Regionalmarke, wenn man sie am Anspruch der vollen Ausprägung als duale nachhaltige regionale WSO misst (Kap. 3.5.7), was hier der Maßstab ist. Bis zuletzt war der Besitz der Regionalmarke - als Markenzeichen wie als Organisation - in der Hand der Landräte keine gute Organisations- und Governance-Lösung. Hierzu erscheint eine Herauslösung aus der Tourismus-GmbH und der Übergang in die Hände der KMU als sinnvoller (vgl. z.B. Projekt A). Dann könnte von diesen auch ein professioneller Vertrieb und Logistik erfolgen, was bei der derzeitigen Organisationsform schwieriger erscheint.

Nachhaltigkeitsstrategien im Marketing

An den drei Fallstudien-Projekten sowie dem Referenzprojekt „Regionalmarke“ werden vier unterschiedliche Nachhaltigkeitsstrategien im regionalen Lebensmittel-Marketing deutlich:

- Projekt C bietet traditionelle Hausmacher-Wurstwaren an. Es wurden nur gering höhere Kriterien als die der konventionellen Erzeugung formuliert, mit Ausnahme insbesondere regionaler, konventionell erzeugter Futtermittel. Die Innovativität lag zum Teil im Produktbereich, nicht jedoch in der Nachhaltigkeit des zugrunde liegenden Food-Systems. Somit zielen die Produkte auf bürgerliche Zielgruppen der unteren bis oberen Mittelklasse, nicht jedoch auf KundInnen aus urbanen wie ruralen „transformativen Milieus“ (Kap. 2.1.6.6). Der geringe wirtschaftliche Erfolg des Projekts spricht nicht für größeren Erfolg dieser Strategie.
- Projekt B positionierte seine Produkte gemäß des Produktionssystems als Naturschutz-Produkte, die zusätzlich frühzeitig komplett bio-zertifiziert wurden. Damit war aus Marketing-sicht eine klare Strategie gewählt, deren Marktanteile im LEH sich im Untersuchungszeitraum vervielfältigten. Es gelang Projekt C und dem darin fokalen KMU 2 (Kelterei) jedoch nicht wirklich, daran letztlich durchschlagend wirtschaftlich erfolgreich zu partizipieren. Zum einen blieben die Management-, Zertifizierungs- und Lagerkosten dauerhaft zu hoch, d.h. die Transaktionskosten wurden durch das Konzept erhöht und konnten nicht gesenkt werden; vermutlich waren die Stückkosten nicht durch Skalierung tief genug zu senken.

Das heißt auch, im Vergleich dazu war die Wertschöpfung mit den Produkten zu gering. Es wurde ein hochwertiges Nachhaltigkeits- und Marketingkonzept gewählt, aus dem aber von den beteiligten Akteuren kein sehr rentables Geschäftsmodell entwickelt werden konnte. Zwischenzeitlich erwog der Vorstand von Projekt 2 die Abkehr von der Bio-Zertifizierung. Dass man mit Bio-(Apfel-)Säften durchaus erfolgreich sein kann, zeigen andere Anbieter. Dies zeigt auch das Bio-Startup, das dem Projekt zuletzt wieder Ab- und Umsatz bescherte. KMU 2 und Projekt B haben damit eine lange, schmerzhaft Lernkurve durchlaufen: eine Öko-Strategie allein reicht nicht; Innovativität ist für die Rentabilität ebenfalls unverzichtbar.

- Projekt A begann mit naturschutzbasierten Kriterien für Grünland und Rinderhaltung in einer ansonsten intensiv genutzten Grünlandregion, diese gelten etwas gelockert noch heute. Die Kriterien erlauben eine leicht bis recht nachhaltige gehobene konventionelle Erzeu-

gung. Einige Produkte einzelner Hersteller werden explizit als Projekt-Produkte gelabelt, auch zum Verkauf im Handwerk oder im LEH. Viele Produkte werden auch in Bio-Qualität angeboten, einige Sonderprodukte stammen aus naturschutzgerechter Produktion.

Die fokalen Hersteller KMU 1 & 2 selbst verfolgen einen deutlich stärkeren Nachhaltigkeitskurs. KMU 1 mit einer breiten Bio-Regionalmarke in seinen rd. 80 LEH-Filialen; KMU 2 verkaufte zuletzt rd. 50% Bio-Biere. Damit sind sie auch Zugpferde des ökologischen Landbaus in der Region und zeigen Ihren Berufskollegen, das man damit Geld verdienen kann. Insgesamt hat das Projekt einen soft-nachhaltigen, eher vorsichtigen Nachhaltigkeitskurs gewählt, der sich vor allem daran orientiert, was die Wirte und ihre Gäste „mitmachen“. Zur Erhöhung des Nachhaltigkeitsniveaus wurde auf eine kontinuierliche Entwicklung gesetzt. Der seit 20 Jahren andauernde Erfolg von Projekt A spricht für diese sukzessive Strategie.

- Eine ähnliches Produktportfolio und Nachhaltigkeitsniveau hat die Regionalmarke in der Region von Projekt B und C gewählt. Auch hier liegen soft-nachhaltige konventionelle Erzeugungskriterien sowie Kriterien zur regionalen Herkunft von Tieren und Futtermitteln zugrunde. Auch hier wird ein gewisser, geringerer Anteil des Sortiments an Bio-Produkten und Produkten aus naturschutzgerechter Erzeugung (Beweidung, Streuobst etc.) offeriert.

Die Mengenanteile der angebotenen und geordneten Sortimente wurden hier nicht erfasst.

5.4.3 Erkenntnisse der systemischen Analyse

Was bedeutet „systemische Analyse“?

Mit „systemischer Analyse“ ist hier die Herausarbeitung grundlegender, in jedem sozialen System wirkender Prinzipien, Mechanismen und Kriterien sowie von deren Ursachen gemeint. Dies soll dazu dienen, die Elemente eines Systems (inkl. ihrer Akteure) und ihr Verhalten sowie Prozesse und Entwicklungen in einem System bezüglich ihrer Wirkungsweisen und Ursachen zu verstehen. Dieses Verständnis soll einer qualifizierteren Erklärung und fundierteren Bewertung zu beobachtender Sachverhalte und Prozesse dienen, um mögliche Interventionen (Steuerung, Beratung, Innovation, Veränderung) begründeter durchführen oder unterlassen zu können.³⁴⁷

Grundlage der systemischen Analyse sind die Prinzipien der Systemtheorie nach Niklas Luhmann³⁴⁸ und des Konstruktivismus³⁴⁹ sowie der verschiedenen, daraus abgeleiteten systemischen Disziplinen. Dazu gehört auch der Rückgriff auf verhaltenspsychologische³⁵⁰, sozio-biologische³⁵¹ sowie human-ökologische³⁵² Begriffskategorien und Erklärungsweisen, wie z.B. der

³⁴⁷ Zu Grundlagen der systemischen Analyse vgl. Kap. 4.5.6 sowie Fußnoten in Kap. 5.1.4.1 & 5.1.4.2

³⁴⁸ Vgl. Luhmann 1984, 1997; Kneer/Nassehi 1993, Reese-Schäfer 1999, Rosa et al. 2007; Kap. 3.5.5.5

³⁴⁹ s. Korzybski 1933, Popper 1935, Spencer-Brown 1969, Glasersfeld 1985, Simon 2008; Kap. 3.2.8.

³⁵⁰ Vgl. Grundlagen zu Vertrauen u. Kooperation (s.u.); zu Vertrauen Kap. 3.5.5.4, Kooperation Kap. 3.4.1

³⁵¹ Vgl. z.B. Prinzipien der System-Aufstellungen bei Hellinger 2000, 2001; Schäfer 2000; Sparrer 2009, s. Kap. 3.2.6; z.B. die Rolle von (Gründungs-) Mythen, vgl. von Schlippe/Groth 2009: 125 ff.; zur Heldenreise vgl. Campbell 1953/1999 sowie Lindemann 2016 a,b,c; s. Kap. 3.5.5.5.

³⁵² z.B. Einfluss der Fruchtbarkeit einer Landschaft auf die Agrarerzeugnisse, damit auf die Agrarstruktur, die Verarbeitungsunternehmen, den Wohlstand einer Region sowie damit den „Horizont“ der Akteure, s.u. Zur Humanökologie vgl. z.B. Nentwig 2005, Manemann 2014.

Evolutionstheorie.³⁵³ Darüber hinaus wird zur hier durchgeführten systemischen Analyse und Beschreibung auf Begriffe verschiedener Innovations-, Kooperations-, Netzwerk-, Sozialkapital- und Wirtschaftstheorien zurückgegriffen, die in den Theoriegrundlagen vorgestellt wurden (Kap. 3.1 bis 3.5). Die gefundenen Wirkmechanismen werden in Form von Hypothesen dargestellt. Die „Erfolgsfaktoren regionaler WSO“ stellen die Ergebnisse noch ausführlicher dar (Kap. 6.2).

Verständnis eigener Probleme und Lösungsmöglichkeiten

- Bereits Brendle (1999: 25) identifizierte das örtliche Problembewusstsein und den Grad der daraus resultierenden eigenen Veränderungs- und Handlungsbereitschaft der Akteure als zentrale Erfolgsfaktoren von Naturschutzprojekten. Dieses Verständnis war bei allen drei Fallstudien-Projekten zu Beginn hoch, auch für die Regionalmarke gab es latenten Bedarf. Die Veränderungsbereitschaft - vor allem aber auch ein klares Bild davon, zu welchem neuen System-Niveau diese führen muss sowie die Fähigkeit, dieses zu realisieren - waren jedoch ungleich verteilt: In Projekt A gelang ein hohes Niveau, nach konfliktreichen Jahren. In den übrigen Projekten blieb die Veränderungsbereitschaft bzw. die zielgerichtete Veränderungsfähigkeit in andauernden Problemen gefangen (Projekt B), in einer Stagnation stecken (Projekt C) oder durch Eingreifen mächtiger Akteure konterkariert (Regionalmarke).
- Systemisch betrachtet: Veränderungen in externen wie internen Umwelten führen zu einem Anpassungs- und Veränderungsdruck auf Systeme. Bestehende Strukturen und Prozesse werden so fragil³⁵⁴. Die neuen Informationen und Anforderungen irritieren das System, erzeugen Stress und Mobilisieren den Überlebenswillen, der im besten Falle zu Veränderungsbereitschaft führt. In diesem Zeitfenster kann es gelingen, das System durch seine Weiterentwicklung auf ein neues Niveau von Organisation, Leistung (Performance), (Transaktionskosten-) Effizienz und Resilienz zu bringen (Begriffe s. Glossar Kap. 10.1).

Verfügbarkeit von Ressourcen

- Die sozio-ökonomische Geschichte sowie die Kultur einer Region und einer Branche wirkt als „basso continuo“, der sich nur über lange Zeiträume (und nur durch starke Akteure) verändern lässt. Äußere Einflüsse können dies begünstigen, bremsen oder verhindern, z.B. neue Ernährungs- oder Tourismustrends, neue Technologien, politische Ziele u. Anreize.³⁵⁵
- Die landwirtschaftliche Basis einer Region, d.h. das Angebot und die Qualität von Grünland, Tierhaltung und Ackerbau, von Obst- und Gemüsebau sowie deren Verarbeitung bestimmt grundsätzlich Quantität, Qualität, die Verfügbarkeit sowie Preise der regionalen Produkte. Das Produktangebot begünstigt oder begrenzt auch die Struktur an Verarbeitungsfirmen. Die Verfügbarkeit kann jedoch durch eine regionale WSO strategisch gesteigert werden.³⁵⁶

³⁵³ Zu Anlehnungen an die Evolutionstheorie vgl. Kap. 3.4.1, 4.5.1 & 4.5.2

³⁵⁴ So wie Krisen beim Menschen dazu führen, dass sich Synapsen im Gehirn lösen und das Umdenken als physischer Umbau des Gehirns stattfindet (neuronalen Plastizität, vgl. Doidge 2008, Häncke 2013).

³⁵⁵ S. Vorkapitel 5.4.2 unter „Ausgangsbedingungen“ sowie Kap. 4.8.2.2

³⁵⁶ Beides war insbesondere bei Projekt A der Fall, vgl. Kap. 5.1.3 sowie 5.1.7.

- Die landwirtschaftliche und wirtschaftliche Lage (Böden, Klima, Verkehrswege, Städte etc.) und damit der relative oder absolute Wohlstand (müsste noch genauer untersucht werden) beeinflussen den Erfolg von Unternehmen und Branchen über längere Zeiträume. Dies kann Auswirkungen z.B. auf die Ausbildung (Studium), die Welt- und Weitsicht, persönliche Eigenschaften, Motive und Handlungsoptionen von UnternehmerInnen und anderen Akteuren haben, zum Handlungsbedarf bzgl. Nachhaltigkeit, zu Innovationen und Kooperation.³⁵⁷
- Die Übernahme der ehrenamtlichen Leitung eines Projekts, Netzwerks oder einer Wertschöpfungsorganisation ist systemisch ebenso als Geschenk (als „Gabe“, Kap. 2.1.2.4), zu sehen, wie z.B. auch die Förderung eines hochwertigen Magazins als Eintrittsgeschenk in eine regionale Branche (s. Projekt A). Damit werden dem beschenkten System zusätzliche Ressourcen bereit gestellt. Diese Energie kann das System „auftauen“ (unfreezing, Kap. 3.5.5.7), so dass es sich auf ein höheres Systemniveau (Attraktorenniveau, vgl. Kap. 2.2.5, Kap. 4.6.2) hin entwickeln kann. Das Ehrenamt reduziert die Transaktionskosten für andere Akteure, so dass die Hürde der Beteiligung u. damit des Niveauübergangs geringer wird.³⁵⁸

Dies gilt ebenso insbesondere für Förderprogramme und geförderte Beratungsprojekte. Staatliche Fördergelder sind als Anreiz-, Problemlösungs- und Schmiermittel für angestrebte Veränderungen aller Art zu betrachten. Durch ihre Erfüllung von Bedürfnissen (z.B. Einkommen) ermöglichen sie ein Reframing und somit neue Kooperationsmöglichkeiten, z.B. von Landwirtschaft und Naturschutz (vgl. Brendle 1999: 36 ff.; Kap. 4.5.2). Dies zeigt die hohe Interventionskraft und daher Lenkungsverantwortung des Staates, insbesondere zur Transformation der Agri-Food-Systeme zur Nachhaltigkeit (vgl. WBAE 2020; Kap. 7.8).

- Systemisch betrachtet: Die Ressourcenverfügbarkeit eines Systems (z.B. die Wirtschaftskraft einer Region) haben Auswirkungen auf die Kooperationskultur der Elemente (regionaler Akteure und Unternehmen). Diesbezüglich gilt: „Das Sein bestimmt das Bewusstsein“.³⁵⁹ Die dabei wirkenden Prinzipien sind: Verfügbarkeit von Ressourcen und Energie, Senkung von Transaktionskosten, Effizienz des Systems sowie Effizienz des Wandels.

Vektoren der Veränderung

- Die bereits in den Grundlagen dargelegten „engagierten Schlüsselpersonen“ als Change-Agents bestätigten sich in der Analyse als Treiber und Träger von Veränderung und Wandel, als mit neuer Information und Energie geladene Elemente der Irritation und Innovation eines Systems (Kap. 3.1.1). Diese waren in den Projekten A und B stark, in Projekt C und der Regionalmarke eher schwach vertreten; dort wurde diese Rolle nicht voll ausgefüllt.
- Zu Beginn sind es oft BeraterInnen, die als Know-How-Träger und „Vektoren der Innovation“ fungieren, wie es in allen hier untersuchten Fallstudien-Projekten der Fall war. Wenn der Übergang an fokale Akteure gelingt, waren Berater und AuftraggeberInnen erfolgreich.

³⁵⁷ S. Vorkapitel 5.4.2 unter „Ausgangsbedingungen“.

³⁵⁸ Zur transaktionstheoretischen Vorteilhaftigkeit von WSO vgl. Kap. 2.1.2.4, 3.5.5.2, 3.5.7. & 7.4.2.

³⁵⁹ Vgl. Karl Marx (1859): Kritik der politischen Ökonomie. 1. Auflage.

- Dazu müssen das System bzw. zentrale Akteure jedoch veränderungsbereit sein (Kap. 2.2.3.2), eine gemeinsame Vision eines höheren Systemniveaus entstehen (Kap. 6.2.3). Die Vision eines höheren Systemniveaus ist als deren „Gabe“ zu sehen (s.o.; Kap. 5.1.4.2).
- Doch engagierte Akteure brauchen Mitstreiter; um diese muss sich ein organisatorischer Kern bilden (Kap. 3.1.2). Dies war hier in den Projekten A und B in ausreichender Weise der Fall, in Projekt C und der Regionalmarke aufgrund der Konstellation nicht in dem Maße.
- Systemisch betrachtet: Man kann interpretieren, dass Innovations- und Veränderungsprozesse von und in sozialen Systemen Vordenker und Vorkämpfer (Ideengeber und „Pusher“) brauchen. Diese müssen jedoch von Gleichgesinnten unterstützt und moderiert, mit sozialen Synapsen in unterschiedliche Kompartimente des Systems vernetzt werden. So braucht es in Teams stets verschiedene Charaktertypen, um eine starke Gesamtperformance zu erreichen. Innovation in Systemen braucht „Aggression“ und Moderation gleichermaßen. Die Kunst von Führungspersönlichkeiten besteht darin, beides anlassgerecht einzusetzen.

Vertrauen und Kooperation

- „Look at any major change in the world, it started by a group of friends.“ (Stafford Beer, s. Kap. 3.1). An Projekt A wird die zweiseitige Wirksamkeit des Sozialkapitals (nach Putnam, Kap. 3.4.2.2) deutlich: die fokalen Akteure kannten sich z.T. seit Jahren als Geschäftspartner, z.T. seit der Jugend (als Unternehmerkinder) im gemeinsamen Alpinsport. So übernahm eine Art regionaler „Country Club“ der Lebensmittel-Branche das Projekt (Kap. 5.4.2). Bezüglich Kultur und Sprache bildeten sie eine „Fachbruderschaft“ (Brendle 1999: 46; Kap. 3.1.2). Einige zentrale Akteure kannten sich bereits aus erfolgreichen Vorprojekten, in denen sie Vertrauen zueinander aufbauen konnten (Vertrauen u. Netzwerke: Kap. 3.5.5.4).

Damit war das öffnende, brückenbildende Sozialkapital zur Kooperation der fokalen Akteure zu Beginn recht schnell vorhanden, aber ebenso das (Zugang ver-) schließende Sozialkapital, „kaperten“ die Unternehmen doch das Projekt, um den regionalen Markt zu sichern und nun als WSO den Zugang der regionalen Anbieter zu den Kunden zu kontrollieren. Damit nutzten die fokalen Unternehmen das Projekt zur Bildung eines regionalen Oligopols, was es jedoch erst ermöglichte, ein regionales System zu schaffen (im Sinne der Akteur-Netzwerk-Theorie, Kap. 2.1.2.3) sowie dieses nach innen und außen zu verteidigen.³⁶⁰

- Systemisch betrachtet: Vernetzung führt zu Begegnung, Begegnung zu Austausch, Austausch zu gemeinsamen Interessen, gemeinsame Interessen zu ersten Projekten, erste erfolgreiche Projekte zu Vertrauen, Vertrauen zu vertiefter Zusammenarbeit usw., ein „Circle of trust“ entsteht (Kap. 3.5.5.4).³⁶¹ Bei Unternehmen der gleichen Branche kommt es auf gute „Coopetition“ an (Kap. 3.5.2), wie in Projekt A besonders gut zu sehen war. Dabei wirkende systemische Prinzipien: Selbstorganisation von Elementen, Selbstrekonstruktion von Systemen, Entwicklung von Kooperation zum Vorteil im Wettbewerb, Vertrauen als

³⁶⁰ Damit entspricht Projekt A auch par excellence den Zielen und Methoden des kollektiven Handelns (Collective Action), das kleineren Gruppen Vorteile innerhalb eines Gesamtsystems bringt und auch geeignet ist, ein kollektives Gut gemeinsam zu schützen (zu Collective Action vgl. Kap. 3.4.3).

³⁶¹ Der hier beschriebene Mechanismus wird von Branchen-Clustern gezielt operationalisiert (Kap. 3.5.6).

höheres systemisches Prinzip, höhere systemische Prinzipien als Problemlösung und Innovation zur Erneuerung, zu systemischem Wachstum und Entwicklung von Systemen, Übergang eines Systems auf einen höheren Attraktorzustand³⁶² (vgl. Kap. 3.4, 3.5.5.4, 4.6.2).

Verluste durch Konflikte

- Ein typischer Konflikt in allen sozialen Systemen ist das „Asterix gegen Cäsar-Syndrom“ (Kullmann 2003b: 86 ff., Kap. 3.5.5.3). Es beschreibt den Kampf bisher vorherrschender Akteure (Matadore, Widerständler) gegen den Neueintritt eines visionären, kraftvollen Akteurs, dessen Art und Inhalte von vorhandenen Akteuren als Bedrohung ihrer Rolle interpretiert werden. Dies kann eingebildete oder auch reale Gründe haben, z.B. da die Vision eines Innovators tatsächlich Veränderungskraft hat (s. Projekt A, Kap. 5.1.4.2).

Während „Asterix“ (nach Gosziny & Uderzo 1959 ff.) ja eher kleine, alte, weiße und wütende, aber kluge Männer sind, die zwar Schlachten zu schlagen wissen, sind es jedoch nach der Innovationstheorie von Burt (Kap. 3.3.2) die „Majestix“ eines regionalen (Dorf-) Systems, die „das Sagen haben“ und auch den „Mehrwert der Macht“ weiter abschöpfen wollen. Diese haben zwar Interesse an einer Innovation, nicht aber daran, dass der Innovator zukünftig die Maut für die neue Brücke zwischen regionalen Netzwerken kassiert (wie dies das Streben jedes Startups, hier jeder WSO sein muss).

Dann gibt es im Dorf noch die „Fischhändler“ und „Schmiede“, die sich nur um ihre Geschäfte und Handel kümmern, jedoch keine (Führungs-) Verantwortung übernehmen. Alle skizzierten Rollen-Figuren lassen sich auch unter weiblichen AkteurInnen finden.

³⁶² Erweiterte systemische Erkenntnis: Die Lösung eines Problems liegt immer in der Lösung mindestens eines Beteiligten vom Festhalten an einer Sache oder einem Wunsch - oder invers, aber gleiches Prinzip: vom Ablehnen eines gegebenen Tatbestands. Dieses „Anhaften“ beschreibt der Buddhismus als Quelle allen Leids (vgl. z.B. Hart 1998; 58 ff.; Thich Nhat Hanh 2013; Folkers 2020: 55 in Folkers/Paech 2020).

Das heißt, jedes Problem, jeder Konflikt liegt zunächst in Anhaftung begründet, daher liegt darin auch die mögliche Lösung. Damit aber ein Akteur, nach der individuell-konstruierten Logik seines eigenen Handelns (im Sinne von Aktion wie von Tauschgeschäft, vgl. Simon & CONECTA 1992, 2013, Kap. 5.1.4.1), zu einer Lösung (von seinem begehrten „Schatz“, vgl. Gollum im „Herr der Ringe“; J.R.R. Tolkien 1980) bereit ist, muss er einen Lohn oder Ersatz im Tausch erhalten, der ihm nach seiner Logik als attraktiv(er) erscheint (vgl. auch Prinzip der Reziprozität, Kap. 2.1.2.4). Wenn dies im Kollektiv zuvoriger Widersacher gelingt, weil alle Beteiligten von der neuen Lösung oder Kooperation profitieren, und sei es nur durch deren hohe Anerkennung durch Dritte, entsteht für alle Beteiligten ein höheres systemisches Niveau, d.h. das System hat sich absolut weiterentwickelt, auf ein noch nie oder lange nicht dagewesenes Niveau.

Dies steht oft im Zusammenhang im der stärkeren kollektiven Ausrichtung auf den höheren Sinn eines Systems (z.B. das Wohl der Region; vgl. Kap. 2.3.2.4). Damit erfolgt ein Reframing, d.h. der Bezugs-, Betrachtungs- und Bewertungsrahmen wird gemeinsam verändert, so dass die Dinge durch eine veränderte Perspektive neu wertgeschätzt werden können (vgl. Bandler/Grinder 2010; Kap. 4.5.2). Die Suche nach einer Lösung muss also immer die Suche nach „Lösung von Anhaften“, einem höheren kollektiven Sinn sowie höheren systemischen Niveau im Sinne einer Win-Win-Situation umfassen. Daher ist die Erreichung einer Win-Win-Situation ein Erfolgsfaktor regionaler Wertschöpfungsorganisationen (Kap. 6.2.3).

Eine gute Lösung kommt jedoch nur zustande, wenn sie von allen Beteiligten als solche anerkannt wird. Bei Verweigerung einer Lösung durch das/die Gegenüber kann auch das (Ver-) Lassen des Systems eine (Not-) Lösung darstellen. So wird ein unveränderliches System vielleicht zerstört, doch kann (nur) so für das sich verändernde Element (Akteur) aus den Überresten ein neues System mit höherem Niveau entstehen. Nicht zuletzt empfiehlt der Buddhismus Ge-Lassen-heit gegenüber allen (System-) Zuständen.

- In den untersuchten Fallstudien-Projekten waren alle dieser Charaktere vertreten: In Projekt A war der Projektgründer ein starker Visionär, der jedoch von seinem Umfeld „eingefangen“ werden musste, um letztlich eine verlässliche Rolle im System zu übernehmen. So konnte sein Streben nach Eigennutz zum Nutzen der Region fruchtbar werden. Seine dienende Rolle im System ermöglichte ihm den Verbleib im Systemnetzwerk und dem System den Übergang zu einem höheren Niveau. Trotzdem kostete der Konflikt auf dem Weg dorthin alle Beteiligten über Jahre viel Kraft, Zeit, Geld und Nerven. Die Führung übernahmen schließlich ein „Asterix“ und ein „Majestix“ des „alten Dorfes“.
- In Projekt B etablierte sich frühzeitig und im Konsens das Führungsduo der zwei fokalen KMU, doch waren diese über Jahre nicht in der Lage, das Projekt zu konsolidieren. Aus der Retrospektive erscheint die Führung dieses Projekts sich über Jahre abgekapselt zu haben, ohne die Vorteile von mehr Reflexivität, Beratung und Förderung zu nutzen. Erst zuletzt brach diese „Locked In“-Situation mit neuen Leuten im Vorstand auf. Konflikte spielten sich in diesem Projekt vor allem innerhalb des KMU 2 ab, die aber durch dessen Krise zeitweise auch zu Konflikten mit den Lieferanten (über die Modalitäten von deren Bezahlung) führten und durch dessen Insolvenz zu hohen Unsicherheiten für's Projekt. Erst die Abkehr von nicht mehr funktionierenden Prinzipien (des regionalen Absatzes!) ermöglichte den Neubeginn des fokalen KMU 2 und damit Perspektiven für das Projekt. So weit wahrnehmbar, war es ein Burgfrieden in der Projektführung, auf den sowohl das Überleben als auch die anhaltende Krise des Projekts zurückzuführen waren. Fazit: Eine „gesunde“, nicht zu hohe Konfliktkultur steigert die Überlebensfähigkeit eines Systems.
- Die hier als Referenzprojekt herangezogene Regionalmarke zeigte wie die „Majestixe“ (Landräte) einer Region diese zuerst gründeten, dann in die Hände von Unterstützern gaben, jedoch ohne diese mit ausreichenden Ressourcen für einen erfolgreiche Aufbau auszustatten. Nach Jahren der Stagnation und Krise taten sie dies, mit durchschlagendem Erfolg. Doch dessen „Mütter“ wurden nach einiger Zeit entmachteter, das neue System durch Untereingliederung in seiner Eigenständigkeit aufgelöst, seine gute Kultur zerstört. Die Majestixe dieser Region haben diese „Brücke in die Zukunft“ lieber als Steinbruch für neue Spielwiesen benutzt, als diese durch weiteren Aufbau (z.B. eines professionellen Vertriebs) auszubauen. Die Brücke gehört eher in die Hand der Geschäftsleute, die jedoch bis zuletzt nicht genug Verantwortung für das Projekt übernommen hatten.

Mit Blick auf notwendige Voraussetzungen für kollektives Handeln (s.o. Vertrauen und Kooperation, vgl. Kap. 3.4.3) traf bei dieser Regionalmarke bis zuletzt das Problem zu, dass Eliten (die Landräte als Besitzer der Organisation) die Entfaltung der Vorteile von „Collective Action“ durch die Unternehmen - die bis zuletzt schwach war - unterminierten. Zur Veränderung dieses „Gate keeping“ wäre eine „Collective Action“ angebracht.
- Systemisch betrachtet: Konflikte belasten Systeme, weil sie die Fokussierung und Effizienz der Führung und der Untergliederungen ablenken und damit absenken. Sie erhöhen die Transaktionskosten und mindern oder verunmöglichen Win-Win-Strategien. Sie schwächen das System mit höherem Energie- und Ressourcenverbrauch, sie irritieren das System unnötigerweise statt es zu konsolidieren, sie beeinträchtigen das System-Niveau der Organisation und Performance und damit den kollektiven Sinn des Systems.

Eine „gesunde“ Konfliktkultur ist jedoch wichtig die Überlebensfähigkeit jedes Systems, um Ergebnisse zu bewerten, Prämissen zu hinterfragen und die Weichen neu zu stellen. Konflikt- und Friedensfähigkeit sind daher wichtige Eigenschaften der Führungskräfte.

Verträglichkeit der Institutionen

- Ein typischer Konflikt in regionalen Systemen ist der zwischen im Wettbewerb stehenden Institutionen und Organisationen bzw. von deren dies (sich) so sehenden Führungskräften. Dabei verstärken oder verringern sich persönliche und institutionelle Rivalitäten gegenseitig. So kann von Regionen berichtet werden, in denen es zu einem Entwicklungsstau geführt hat, dass sich rivalisierende Organisationen über Jahre blockierten.
- So war es auch zunächst in Projekt A: eine Landesinstitution förderte dessen Gründung und Entwicklung, auch im Lebensmittel-Marketing, was jedoch von der Landesmarketinggesellschaft zunächst nicht unterstützt wurde. Diese hatte das Interesse ihre eigene Marke auszudehnen, nicht regionalen Marken auf die Beine zu helfen. Dies ist eine Frage der Interpretation ihres Sinns und Zwecks. Aus Sicht der Regionalbewegung ist es Aufgabe eines Bundeslandes, regionale Initiativen zu fördern. Bauernverbände, Agrar-Politiker und Landesmarketinggesellschaften sehen sich jedoch selbst gern als Väter oder Mütter einer Landesmarke, statt als Hebammen und Paten zu fungieren. Sie zeigen damit keine „Generativität“ als Merkmal ausgereifter Systeme (Kap. 4.5.6.2, Kap. 6.3).

In Projekt A begab sich aber zu der Zeit, dass ein neuer Geschäftsführer der Landesmarketinggesellschaft einen eher ausgleichenden und kooperativen Stil etablierte. Er war bereit, mit der Landesinstitution, die das Projekt A fördernde Regionalprogramm durchführte, zu kooperieren und für Projekt A angepasste Förderung und Unterstützungen zu bieten. Diese institutionelle Kooperation wirkte sich positiv auf Projekt A aus.

- Die Regionalmarke in der Region der Projekte B und C hingegen wurde immer wieder zwischen der institutionellen Rivalität a) anfangs der Landräte mit dem Großschutzgebiet sowie b) später der Landräte untereinander um ihre jeweils präferierten Ziele und Prioritäten aufgerieben. Wie berichtet wurde, fand dieser Konflikt zu großen Teilen auch zwischen den persönlichen ReferentInnen der Landräte sowie zwischen den rivalisierenden Organisationen in Naturschutz, Regionalentwicklung und Tourismus statt. Offenbar waren diese fünf Landräte, die z.T. wechselten, bis zuletzt nicht in der Lage, für diese Region und die hier betrachteten Projekte eine verantwortungsvolle Gesamtlösung zu etablieren. Zuletzt ruhten alle Hoffnungen auf dem neuen regionalen Tourismus-Manager.
- Der Vertreter von KMU 1 in Projekt B hielt sich aus diesen Machtspielen entweder heraus oder konnte nicht viel ausrichten; seine Einflüsse im Vorstand der Regionalmarke wurden (dem Autor) jedenfalls nicht deutlich. Auch KMU 1 von Projekt B sah keine Strategie, den Kurs der Regionalmarke zu beeinflussen. Offenbar fehlte den KMU auch eine positive Vision eines WSO-Systems auf hohem Niveau. So blieben die Lebensmittel-Unternehmer bis zuletzt Zaungäste, Stimmvieh und Kolateralschäden der schlechten Governance der Landräte. Wie anders als in Projekt A, das in der Hand der KMU liegt.

- Systemisch betrachtet: Auch Privatwirtschaft, Kommunalpolitik und Zivilgesellschaft sind als konkurrierende Institutionen zu sehen. Aus den hier untersuchten Fallstudien lässt sich ableiten: Regionale Vermarktung sollte in der Hand der Unternehmen liegen. Es sind jedoch auch andere Modelle bekannt, in denen die Zivilgesellschaft, die Landwirte und intermediäre Organisationen eine gute Governance etabliert haben, etwa bei „Soo-Nahe“ in Rheinland-Pfalz oder „Unser Land“ bei München (zu Unser Land: Weiss 2020). So kommt es, unabhängig von der Institution, auf gute Governance an (Kap. 3.2; 6.2.2).

Veränderung durch Beratung

- Nicht nur engagierte Schlüsselpersonen, die auch die Führung der regionalen Veränderungsprozesse und Wertschöpfungsorganisationen übernehmen wollen, sind Agenten des Wandels. Eine wichtige Rolle kommt auch qualifizierten BeraterInnen zu. So wurden zwei hier untersuchte Fallstudienprojekte (Projekte A und B) zu Beginn von BeraterInnen ins Leben gerufen. Projekt C und die „Regionalmarke“ wurden von BeraterInnen im Auftrag eines Großschutzgebiets bzw. dahinterstehend von der Kommunalpolitik entwickelt.
- In Projekt A kamen immer wieder qualifizierte BeraterInnen unterschiedlicher Disziplinen zum Einsatz: Prozess- und Organisationsberater, regionale Marketingberater sowie Köche als Küchenberater. Der anlassbezogene Mix ebenso wie die hohe personelle Kontinuität qualifizierter sowie mit Projekt und Region verbundener Berater führten zu deren hohem positiven Einfluss auf die Entwicklung von Projekt A und zu dessen gutem Erfolg.
- Projekt B litt aus Sicht des Autors eher an einem chronischen Beratungsdefizit.
- Projekt C und die dortige Regionalmarke waren trotz guter Beratung nicht sehr erfolgreich. Gegen schlechte Führung und Governance kommt die beste Beratung nicht an.
- Systemisch betrachtet: Jungen Projekten, Netzwerken und Wertschöpfungsorganisationen können und sollten erfahrene BeraterInnen als Lotsen, Inputgeber, Mentoren und Coaches zur Seite stehen, ähnlich wie dies heute in der Förderung junger Unternehmen erfolgt (Kap. 7.4.1). Als Marketingberater sollten sie helfen, ein Alleinstellungsmerkmal und ein funktionierendes Geschäftsmodell zu entwickeln (Kap. 6.2.6); als Organisationsberater beitragen, Konflikte zu lösen, Ausgleiche zu schaffen und ein WSO-System auf hohes Organisations-, Prozess- und Performance-Niveau zu bringen (Kap. 6.2.2; 6.2.3).

Es sind zu Beginn meist die Projektgründer – später, wenn diese selbst Teil des neuen Systems und seiner Probleme geworden sind – oft externe BeraterInnen, die in der Lage sind, das latente Veränderungspotentials des Systems mit seinen AkteurInnen gemeinsam herauszuarbeiten und einen System-Wandel auf ein höheres Niveau einzuleiten. Dazu ist in der Regel eine fundierte Ausbildung und möglichst viel Erfahrung notwendig.

Nota: Jedes junge System braucht engagierte Mütter und Väter, Paten, Mentoren & Coaches. In früheren Zeiten waren dies die Schamanen und weisen Frauen. Diese waren die TrägerInnen von Wissen & Weisheit, zu Krieg & Frieden, Erfolg & Gelassenheit. Die Beschleunigung der Innovationen macht „Weisheit“ über Zustände heute schwierig. Weisheit über Veränderung und (mehr noch!) Bewahrung wird jedoch mehr denn je ge-

braucht. Jede Regionalinitiative sollte einen „Rat der Ältesten“ haben, doch ist auch „die Kraft der Jugend“ – s. „Fridays for Future“ – im digitalen Anthropozän unverzichtbar.³⁶³

Vorteile am Markt durch Innovation

- Die Anpassung von Systemen erfolgt durch Veränderung, nach Irritationen in der inneren oder äußeren Umwelt. Systeme überleben (nur) durch Innovationen (s. Kap. 3.3.1).
- Projekt A stellte eine umfassende regionale Innovation (in Regionalentwicklung und Regionalvermarktung) dar, organisatorisch sowie Produkte und Governance betreffend. Auf der Organisations- und der Kriterien-Ebene wurden mehrere Innovationsrunden durchlaufen, bis sich das Projekt auf einem gereiften (Attraktoren-) Niveau einpendelte (in Homöostase, mit Retention, dadurch Resilienz; Beispiel für Steady-State-Ökonomie). Auf der Produktebene wurden regelmäßige (nicht disruptive) Innovationen durchgeführt.
- Projekt B erreichte lange Zeit keine wirtschaftlich tragfähige Ausreifung des Systems, erst gegen Ende des Untersuchungszeitraums und durch die Innovation der Aufgabe des Prinzips der Vermarktung in der Region, zugunsten eines überregionalen Absatzes.
- Projekt C blieb bis zuletzt ein unselbstständiges System, zwischen einem erfolgreichen Markt als „Mutterschiff“ und einer bis zuletzt als WSO nicht ausgereiften Regionalmarke. Anfängliche Produktinnovationen wurden später selten, entsprachen eher konservativen Kundenerwartungen. Die Innovativität reichte für einen umfassenden Erfolg nicht aus.

Volle Ausreifung eines Systems

- Die interne Kommunikation über den Sinn und Zweck eines Systems, seine Identität und Strategien, also seine Reflexivität über sich selbst und sein „mentales Modell“ als „lernende Organisation“ (Kap. 3.5.5.6) sowie seine Generativität (Hervorbringung von Ablegern) bilden nach Bratl/Trippl (2001) die erste Dimension reifer Systeme (Kap. 4.8.6).
- Projekt A kann von Beginn an eine hohe Reflexivität bezüglich der eigenen Identität und Bedeutung, der Wertschöpfungsstrategien sowie einer geeigneten Organisationsform attestiert werden. Schon das zugrunde liegende Förderprogramm und das erste fördernde Regionalmanagement waren von einer hohen Reflexivität gekennzeichnet. Die ausgestandenen Konflikte, unter Beibehaltung aller involvierten Akteure, das Niveau der gefundenen Organisationsform (Stiftung) sowie die anhaltende Funktionsfähigkeit des Geschäftsmodells sprechen für einen letztlich sehr erfolgreichen System-Innendiskurs.
- Auch Projekt B, in dem sich die fokalen KMU und ihre Mitstreiter seit 25 Jahren bemühen, das Projekt am Leben zu erhalten und erfolgreich zu machen, könnte aus Sicht des Autors gut tun, zu fragen, warum das System sich so lange nicht konsolidiert hat, sondern immer wieder in eine Krise geraten ist? Systemisch sagt man, wenn sich ungute Dinge immer wiederholen, dass bestimmte Muster an Verhalten immer wiederholt werden und dass regelmäßig Energie aufgewendet wird, um das System dort zu halten. Um solche Mechanismen zu entlarven braucht es einen offenen Diskurs, ggf. mit Beratung.

³⁶³ Zum Anthropozän z.B. Crutzen et al. 2011, Manemann 2014, Lesch/Kampmann 2016, Crutzen 2019.

- Diese könnten auch die KMU von Projekt C nutzen, um ihre Rolle innerhalb der Regionalmarke zu überdenken: Wollen sie (gemeinsam?) mehr Wert(e)schöpfung erreichen?
- Systemisch betrachtet: Erst wenn zu Identität und Strategien eines Systems die notwendige Klarheit besteht, sollte die Steuerung sowie Außenvernetzung verstärkt werden. Seine Generativität kann als Indikator für die Reife eines Systems dienen (Kap. 4.5.6.2).

5.4.4 Nutzen für das System-Modell

Drei Nutzen der Fallstudien-Empirie

Im Folgenden werden in dieser Arbeit Erfolgsfaktoren nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen als Elemente für ein diese beschreibendes System-Modell identifiziert, definiert und beschrieben. Diese können und sollen sowohl aus der Literatur als auch mit den hier untersuchten Fallstudien-Analysen belegt und damit begründet werden. Zum Zweiten soll der Erfüllungsgrad dieser Erfolgsfaktoren in den Fallstudien-Projekten bewertet und begründet werden. Dies soll durch eine ordinalskalierte Bewertung und verbal-argumentative Begründung erfolgen.

Das Empirie-Kapitel 5 stellt(e) dazu die notwendigen Anhaltspunkte, Fakten und Prozess-Analysen bereit, zumindest für eine beispielhafte Begründung dieser Bewertungen. Am Beispiel der visualisierten Modellierungen zentraler Entwicklungsprozesse in den Projekten (s. für Projekt A Kap. 5.3.4 bis 5.3.6, vgl. entsprechende Kapitelnummern bei Projekt B und C) wurde bereits dargestellt, wie die beteiligten Akteure und anderen Faktoren miteinander interagierten. Damit wurden bereits beispielhaft Dynamik/en und Erfüllungsgrad/e einiger Erfolgsfaktoren aufgezeigt.

Noch fehlende Analyse und Modellierung

Die im Folgenden identifizierten Erfolgsfaktoren wurden und werden jedoch nicht jeder Einzelne in Form einer Mikro-Modellierung analysiert und damit deren Akteure, Elemente und Wirkmechanismen nicht en Detail beschrieben. Die Erfolgsfaktoren werden eher als „ganzheitliches Konzept“ beschrieben, nicht noch in ihre einzelnen Elemente und Wirkmechanismen zerlegt.

Damit fehlt eine „größere Tiefenschärfe“ der Betrachtung sowie eine „maschinenartige Verbindung“ der Phänomene der Visualisierungen (Kap. 5) mit der qualitativen Bewertung, z.B. durch die Erfolgsfaktoren-Analyse (Kap. 6.2.9.1). Wären die Mechanismen „innerhalb“ der Erfolgsfaktoren noch besser beschrieben, könnte deren Bewertung noch besser begründet werden.

Der Schwerpunkt dieser Arbeit lag auf der umfassenden Identifikation und im Beschreiben dieser Erfolgsfaktoren; deren Mikromodellierung war jedoch nicht mehr möglich. Dazu bieten sich vertiefende Forschungen mit Instrumenten wie „logischen Modellen“ an (Kap. 4.7.5; Kap. 7.3.3).

6 Qualitatives System-Modell

“Vier Elemente, innig gesellt, bilden das Leben, bauen die Welt”

Friedrich Schiller³⁶⁴

6.1 Kennzeichen nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen

6.1.1 Vier konstituierende Kriterien

Die vier konstituierenden Kriterien nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen wurden bereits in der Methodik als Grundstrukturen zur Entwicklung des System-Modells und damit als Analyse-Raster für die qualitative Analyse der Fallstudien-Projekte dargestellt (Kap. 4.8.1). Nachhaltige regionale Wertschöpfungsorganisationen definieren sich danach durch die Kombination der Kriterien Regionalität, Nachhaltigkeit, Wertschöpfung u. Organisation (Abbildung 14).

Die genannte Reihenfolge hat dabei keinen Einfluss auf eine Gewichtung der Kriterien. Dem Kriterium der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit wird in dieser Untersuchung derselbe Stellenwert eingeräumt wie der Wertschöpfung (ökonomische Nachhaltigkeit). Natürlich kommt der Wertschöpfung die zentrale Rolle der system-erhaltenden Funktion zu - ohne Wertschöpfung keine Organisation, damit auch keine Regionalität und Nachhaltigkeit als angestrebte Effekte. Aber auch eine Wertschöpfung ohne Regionalität und Nachhaltigkeit als zentrale Ziele und Werte ist für die Betrachtung dieses Systemtyps nicht relevant. Eine funktionierende, gut gemanagte und gut performende Organisation ist das hier im Fokus stehende Instrument dazu.

Nota: Es gilt ein Modell zu entwickeln, das die vier zentralen Kriterien gleichberechtigt abbildet.

6.1.2 Acht Management-Ebenen

Mit den drei Gesellschaftsbereichen Staat, Markt und Zivilgesellschaft (auf der Makroebene), den drei „Organisationsformen“ Regionalprojekte, Branchen-Netzwerk und Wertschöpfungsorganisation (auf der Meso-Ebene Region), den beteiligten KMU (neben Kommunen, Konsumenten und zivilgesellschaftlichen Akteuren auf der Mikro-Ebene), sowie der Nachhaltigkeit (im Lebensmittel-Marketing als hier übergreifende Dimension) ergeben sich für das Management und damit die Modellierung einer WSO acht Ebenen (Bereiche, Sektoren).³⁶⁵ Diese wurden bereits zu Beginn der Fallstudien-Analyse als Untersuchungsraaster definiert (vgl. Kap. 4.8.2):

1. Ebene der staatlichen Governance (Staat)
2. Ebene der regionalen Governance (Region)
3. Ebene des Branchen-Netzwerks (WSN)
4. Ebene der Wertschöpfungsorganisation (WSO)

³⁶⁴ Erste Strophe des Gedichtes „Punschlied“ (Friedrich Schiller, 1803)

³⁶⁵ Es handelt sich dabei nicht nur um verschiedene Ebenen der Gesellschaftssysteme Staat, Markt und Zivilgesellschaft, sondern auch um die genannten regionalen Organisationsformen sowie die übergreifende Dimension Nachhaltigkeit. Dennoch wird hier der Begriff Ebene als geeignet erachtet und genutzt.

5. Ebene der beteiligten Unternehmen (KMU)
6. Ebene der Nachhaltigkeit im Marketing (Nachhaltigkeit)
7. Ebene des Marktes (Markt)
8. Ebene der Zivilgesellschaft (ZG)

Die Ebenen 1 bis 5 können als hierarchische Ebenen gesehen werden, mit dem Staat als Primat an der Spitze und den Unternehmen als Basis der Wirtschaft (oder auch umgekehrt). Die ökologische und soziale Nachhaltigkeit im Marketing stellt eine diese fünf Ebenen übergreifende Dimension dar, deren Erfüllung - der Erfolgsfaktoren des nachhaltigen regionalen Lebensmittel-Marketings - gemanaget werden muss sowie gemessen und bewertet werden kann. Diese sechs Ebenen waren dem Autor zu Beginn der Methodikentwicklung und Empirie bereits bewusst. Die Fallstudien-Analyse machte deutlich, dass auch auf der Ebene des Marktes sowie der Zivilgesellschaft Erfolgsfaktoren bestehen, die von WSO möglichst erfüllt werden müssen.

Nota: Zur ausführlichen Beschreibung der acht Ebenen nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen sei hier noch einmal auf deren Herleitung in Kapitel 4.8.2 hingewiesen:

„Im Zuge der Vorüberlegungen zu einem System-Modell nachhaltiger regionaler WSO identifizierte der Autor zunächst die drei großen Sub-Systeme der Gesellschaft nach Luhmann (vgl. Kap. 4.8.2), diese sind Staat (inkl. Politik & Verwaltung), Markt (Wirtschaft) und Zivilgesellschaft.

Als Handlungsebene steht die Region im Vordergrund, auf dieser Ebene wirken die drei zuvor genannten Einflüssebenen. Der Staat gibt die Bedingungen für die Ebene der Regionalentwicklung - als Basis regionaler Projekte - vor, die von den regionalen Ausprägungen der Kommunalpolitik, der Wirtschaft sowie der Zivilgesellschaft - bestenfalls kooperativ - gestaltet wird.

Daneben ist die Ebene des jeweils WSO-relevanten, formellen oder informellen Branchen-Netzwerks (ggf. Clusters) zu betrachten, das maßgeblich von den Unternehmen und intermediären Organisationen wie IHK, Wirtschaftsförderung sowie Branchen-Verbänden geprägt wird.

Auf der Basis und im Umfeld von Regionalentwicklung und Branchen-Cluster werden regionale Wertschöpfungsorganisationen gegründet; sollte eine WSO dort keine Unterstützung finden, auch aus dem Naturschutz oder der Regionalbewegung, sprich der Zivilgesellschaft heraus.

Die regionalen Unternehmen (meist KMU) stellen sowohl System-Umwelt als auch potentielle Partner und Mitglieder und damit Innen-Systeme sowie Erfolgsfaktoren regionaler WSO dar.

Diese Ebenen und Formen verbindet, je nach Grad der jeweiligen Bedeutung, die Nachhaltigkeit, d.h. die ökologische und soziale Nachhaltigkeit, der im Optimalfall gemeinsamen regionalen Marketing- und Wertschöpfungsstrategie, ggf. als Strategie der Regionalentwicklung. Als Träger der Nachhaltigkeit können vornehmlich Verbände und Initiativen der Zivilgesellschaft betrachtet werden (...).

Zentrales Ziel und systemerhaltende Notwendigkeit einer regionalen WSO ist die Wertschöpfung. Diese muss von der WSO selbst in den zentralen Fokus ihres Handelns gestellt werden. Dies gibt WSO den Charakter eines Unternehmens, noch mehr einer Unternehmensgründung (Startup), die ihr Geschäftsmodell erst noch entwickeln, etablieren und konsolidieren muss.“

6.2 Erfolgsfaktoren nachhaltiger regionaler WSO

6.2.1 Erfolgsfaktoren auf Ebene des Staates

Tabelle 15: Erfolgsfaktoren der guten staatlichen Governance

Erfolgsfaktor	Definition	Quellen
1:1 Politische Unterstützung	Politische Ziele und aktive Unterstützung zur regionalen Vermarktung reg. & nachhalt. Produkte durch Ministerium	Kap. 2.2.4.4 (PLENUM-Programm); Kap. 2.2.4.5 (Öko-Modell-Regionen)
1:2 Regional-Förderprogramm	Programm oder fixe Förderkulissen zur nachhaltigen Regionalentwicklung und/oder Regionalvermarktung	Kap. 2.2.4 (z.B. PLENUM-Programm und Großschutzgebiete)
1:3 Qualifiziertes Programm-Management	Landes-Institution managt Programm, bietet Kriterien u. Kontrollen, stiftet reg. Marke	Kap. 2.2.4.4 (PLENUM-Programm); Kap. 2.2.4.3 (Großschutzgebiete)
1:4 Integrierte Konzeption	Vernetzung des regionalen Lebensmittel-Marketings mit Naturschutz u. Ökolandbau und/od. Regionalentwicklung	Kap. 2.2.4.4 (PLENUM-Programm); Kap. 2.2.4.3 (Großschutzgebiete)
1:5 Langfristige Strategie	Kontinuität förderbarer Programme und Maßnahmen, Verlässlichkeit für Akteure.	Kap. 2.2.4.3 (Großschutzgebiete), Kap. 2.2.4.4 (PLENUM-Programm)
1:6 Einfache Verfahren	Einfache Zugänglichkeit zu Beratung und Förderung, Synergie mit bestehenden Förder-Programmen	Kap. 2.2.4.4 (PLENUM-Programm)
1:7 Systematische Reflexion	Kontinuierliche Entwicklung von Qualität u. Kompetenzen durch profess. Instrumente (Evaluation, Coaching)	Kap. 2.2.4.4 (PLENUM-Programm)
1:8 Institutionelle Kooperation	Zusammenarbeit oder Toleranz zw. Landesinstitutionen, Synergien durch Kooperation	Kap. 2.2.4.4 (PLENUM-Programm)
1:9 Partnerschaftliche Umsetzung	Verlässliche Unterstützung und persönliche Patenschaft durch Verwaltungsmitarbeiter	Kap. 2.2.4.4 (PLENUM); vgl. Roberts & King 1991, Roberts 1998, Brendle 1999: 30 ff., 45 ff.
1:10 Gestaltungsspielräume	Möglichkeiten, neue, andere u. ungeahnte Förderbedarfe unkompliziert zu bedienen	Kap. 2.2.4.4 (PLENUM)
1:11 Gute staatliche Governance (Metafaktor zu EF 1-10)	Erfüllung Erfolgsfaktor 1-10 verantwortungsvolles polit. & administratives Handeln	Vgl. Kap. 3.2.2 bis Kap. 3.2.4; (Good Governance allgemein & in der Regionalentwicklung)

1:1 Politische Unterstützung

Eine grundlegende positive Voraussetzung für die landespolitische Unterstützung ist ein klares politisches Bekenntnis der jeweiligen Landesregierung zu Strategien eines regionalen und nachhaltigen Lebensmittel-Marketings. Eine wahrnehmbare und wirksame Unterstützung durch den jeweiligen Minister und hohe Verwaltungsbeamte ist dabei als Optimalfall zu betrachten. Dies sollte sich in regelmäßigen Besuchen vor Ort, entsprechender Öffentlichkeitsarbeit sowie in der wohlwollenden Bewilligung von Förderanträgen ausdrücken. Die Unterstützung sollte sich in einem unterstützenden und ggf. klärenden Verhalten zentraler Entscheidungsträger ausdrücken, nicht jedoch in hinderlichen und politisch konträr motivierten Eingriffen. Ein weiterer Aspekt ist daher die Unterstützung von regionalen und nachhaltigen Marketing-Strategien gegenüber politischen Gegnern oder Wettbewerbern, auf die diese in der Agrar- und Ernährungswirtschaft noch immer stoßen, im Sinne eines „Leben und leben lassen“ oder einer Integration.

Die politischen und administrativen Rahmenbedingungen für das regionale und nachhaltige Lebensmittel-Marketing können von einzelnen regionalen Wertschöpfungsorganisationen kaum beeinflusst werden. Dazu ist es sinnvoll und notwendig, sich auf politischer und ministerieller Ebene gemeinsam zu präsentieren und Einfluss zu nehmen. Als Interessenvertretung der Regionalinitiativen hat sich dazu der Bundesverband Regionalbewegung e.V. gegründet.

(Die jeweilige Landes- und Bundespolitik wirkte sich nur in Ausnahmefällen direkt auf die hier untersuchten Fallstudien-Projekte aus. Projekt A konnte auf einem von der Landesregierung klar unterstützten Förderprogramm. Projekt B wurde vom Regionalmanagement unterstützt, das über die Gesamtzeit mit einem Großschutzgebiet verbunden war, dessen Unterstützung durch die wechselnden Landesregierungen zwar schwankend, jedoch insgesamt stetig war. Projekt C war in seiner Entstehung vor allem durch eine ebensolche Unterstützung begünstigt.)³⁶⁶

1:2 Gut gemachtes Regional-Programm

Die Regionalvermarktung und das regionale Lebensmittel-Marketing im LEH werden in den einzelnen Bundesländern unterschiedlich geregelt. Auch die EU- und Bundespolitik werden unterschiedlich umgesetzt, etwa bezüglich der Durchsetzung der EU-Werbeleitlinien, was jedoch für regionale Initiativen in den Ländern durchaus begrüßenswerte Freiräume mit sich bringen kann.

Je nach Aufnahme in die relevanten Programmteile der Landesagrар- und Regionalpolitik ist regionales Agrarmarketing durch die EU und den Bund kofinanzierbar oder auf reine Landesmittel angewiesen. Ein eigenes Programm oder ein eigenständiger Programmtitel in einem breiteren Programm, mit einem verfügbaren Budget, wäre in jedem Bundesland wünschenswert.

Auch für die EU- und Bundesebene kann noch Verbesserungsbedarf konstatiert werden. Auf EU-Ebene stehen viele Maßnahmen der Förderung regionaler Marketing-Bemühungen entgegen, etwa durch zunehmende Hygiene-Auflagen für Schlachtbetriebe oder das widersprüchliche Recht zur regionalen Herkunftskennzeichnung (Kap. 2.2.4.5). Auf Bundesebene wird zur Abhilfe die Einrichtung eines „Bundesprogramms Regionale Wertschöpfung“ gefordert (BRB 2020a).

³⁶⁶ Im Anschluss an jeden Erfolgsfaktor wird noch einmal kurz dessen Befund in der Empirie beleuchtet. Auf direkten Hinweis auf Unterkapitel wird verzichtet, da hier einesummatorische Betrachtung stattfindet.

(Von den drei Fallstudien profitierte Projekt A sehr stark von einem guten Regionalprogramm. Die Projekte B und C profitierten von der Kontinuität des Regionalmanagements und kleineren Landes-Förderungen, Projekt C auch sehr stark von extern finanzierten Projekt-ManagerInnen. Projekt B nutzte vor allem die Mittel der (Bio-) Flächenförderung, weniger der Projektförderung. Die den Projekten B u. C übergeordnete Regionalmarke wurde vor allem kommunal gefördert.)

Systemisch betrachtet ... sind Fördermittel bzw. ist Geld immer wieder ein Veränderungs- und Problemlösungsmittel in der Regionalentwicklung (Brendle 1999: 36 ff.). Auf die Entwicklung sich nachhaltig selbst tragender Prozesse, Projekte und Organisationen ist jedoch zu achten.

1:3 Qualifiziertes Programm-Management

Neben dem Ministerium ist eine Landesinstitution oder Landesagentur hilfreich, die den hier relevanten Aktivitäten einen organisatorischen wie konzeptionellen Rahmen gibt. Dies können z.B. Landesämter für Naturschutz, Landesagenturen für das Agrarmarketing oder Großschutzgebiete sein. Die Landesagentur sollte dafür sorgen, dass hochwertige Herkunfts- und Qualitätskriterien aufgestellt und unabhängig kontrolliert werden. Einige der genannten Institutionen stellen dazu zertifizierte Systeme bereit, auf welchen nachhaltigkeitsorientierte Projekte aufbauen können. Manche Institutionen bieten landesweite oder regionale Markenkonzepte an.

Diese Institutionen sollten die Rolle von Paten oder Hebammen einnehmen, die aktive Akteure und Regionen bei der Entwicklung erfolgreicher Projekte unterstützen. Wo dies nicht möglich ist oder nicht gewünscht wird, sollte regionalen Initiativen frei gestellt sein, eigene Kriterien und Marken zu entwickeln, um nicht deren innovative Kraft und Kreativität durch aufoktroierte Standards oder „unfreiwillige Ehen mit unpassenden Partnern“ zu ersticken. Neue Initiativen sollten zunächst beurteilen, ob sie unter dem Dach einer Landesinstitution eine gute Unterstützung erhalten oder ob für sie eine unabhängige Kulisse, Strategie und Organisation sinnvoller ist.

Großschutzgebiete mit dem Konzept der nachhaltigen Regionalentwicklung wie UNESCO-Biosphärenreservate, Naturparke neuerer Prägung oder die PLENUM-Gebiete in Baden-Württemberg unterstützen meist beim Aufbau nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen.

(Fallstudien-Projekt A profitierte stark, die Projekt B und C nur indirekt vom jeweiligen Landes-Management. Projekt B erscheint in der Retrospektive unterfordert, evtl. auch unterberaten. Dazu wäre eine proaktive, aufsuchende Ansprache von naturschutzbasierten Projekten denkbar.)

1:4 Integrierte Konzeption

Ein integriertes Landesprogramm für nachhaltige Regionalentwicklung, für nachhaltiges regionales Agrar-Marketing oder zur Förderung der biologischen Vielfalt ist als Königsweg zu sehen, die hier relevanten Strategien voranzubringen. Eine Integration von Naturschutz, nachhaltiger Landnutzung und regionaler Vermarktung, flankiert von Maßnahmen zum sanften Tourismus und zur „Bildung für nachhaltige Entwicklung“, ggf. auch in den Bereichen Energie oder Verkehr, kann Vermarktungsstrategien optimal mit anderen Feldern verbinden; wie z.B. die Konzeption der Biosphärenreservate (Kap. 2.2.4.3) oder des PLENUM-Programms (Kap. 2.2.4.4). Im besten Fall kann sich die integrierte Konzeption eines regionalen Entwicklungskonzeptes an

die integrierte Konzeption eines entsprechenden Landesprogramms anlehnen. Dies stellt optimale Anknüpfungsbedingungen für eine nachhaltige regionale Wertschöpfungsorganisation dar.

(Bei allen drei Fallstudien zeigte sich, dass die Anknüpfung an eine integrierte Förderkonzeption insbesondere für den Start hilfreich ist. Projekt A hat dies stärker genutzt (aktiv und passiv) als die Projekte B und C. Auf Dauer bietet ein integriertes gegenüber einem sektoralen Programm, etwa „nur“ zur Regionalvermarktung, die Möglichkeit vielfältigerer Anknüpfungspunkte, z.B. im Rahmen der Tourismus- und Gastronomie-Förderung, bei regionalen Events etc.)

1:5 Langfristige Strategie

Der Erfolg regionaler und nachhaltiger Strategien, so diese denn gegeben und gut gemacht sind, ist auf der politischen Ebene stark von der Dauerhaftigkeit eingeschlagener Strategien abhängig, die wiederum stark von der Dauerhaftigkeit der politischen Parteien an der Regierung abhängig ist. Programme wie PLENUM in Baden-Württemberg oder auch die hessische Regionalentwicklungspolitik der 1990er Jahre zeigten eine hohe strategische Ausrichtung und längerfristige Zuverlässigkeit auf. Dies gilt auch z.B. in Bayern für einige hier relevante Themen. Es sollte Teil der „guten staatlichen Governance“ sein, erfolgreiche regionale und nachhaltige Programme des politischen Gegners, der zuvor an der Regierung war, weiter laufen zu lassen.

Die Kontinuität von engagierten und kompetenten Schlüsselpersonen ist dabei ein Erfolgsfaktor. Dies gilt insbesondere bei „Vätern“ und „Müttern“ innovativer Programme und Instrumente in der Verwaltung, in Institutionen und Ministerien. Sowohl deren persönliches ideelles Engagement als auch deren Fach- und Prozesskompetenz kann nicht ohne Weiteres ersetzt werden, auch wenn natürlich eine Verwaltung ohne Ansehen der Personen funktionieren muss.

Es ist dennoch eine Sache der „guten Führung“ auf Landesebene, solche „guten Leute“ an entscheidenden Stellen zu positionieren und zu halten. Dies ermöglicht ggf. auch die Beibehaltung der guten Beziehungen mit externen, regionalen Partnern und Netzwerken in der Umsetzung.

(Alle drei Fallstudien-Projekte A, B und C profitierten sehr von der langen Kontinuität der Regionalförderung und ihres Regionalmanagements (RM) von je über 10 bis 15 Jahren. Die Kontinuität ermöglichte es den RMs, die Entwicklung der Projekte immer wieder zu fördern. Bei Projekt B war eine geringere Förderung auf geringeres Bemühen um Fördermittel zurückzuführen.)

1:6 Einfache Verfahren

Programme sollten für interessierte Unternehmen und andere Akteure leicht zugänglich, in der Antragsstellung einfach und in der Abwicklung unkompliziert sein. In der Praxis wird die Politik, aber auch die Verwaltung von Förderprogrammen immer komplexer und zeitaufwendiger. Dies ist zum Teil der Komplexität der Mehr-Ebenen-Systemen von EU, Bund, Ländern und Kommunen geschuldet, zum Teil der zwangsläufigen oder bewussten Verschachtelung von Förderprogrammen. So werden Antragstellungen und Abwicklungen und ebenso die Kontrollen immer aufwendiger, die Attraktivität sowie die Sinn- und Zweckhaftigkeit von Förderanträgen immer fragwürdiger. Insbesondere Unternehmen nehmen die Dinge stattdessen oft lieber selbst in die Hand. Diese nehmen Fördermittel, wo verfügbar, mit, aber lassen sich davon nicht aufhalten.

Der Staat ist daher aufgefordert, die Förderung regionaler Vermarktungsinitiativen und Marketing-Strategien so unkompliziert wie möglich zu gestalten. Dabei sollten Synergien mit bereits bestehenden Programmen genutzt werden, wie z.B. die Erfassung von Naturschutzkriterien im gemeinsamen Antrag auf landwirtschaftliche Betriebsförderung in Baden-Württemberg oder die Kontrolle von Naturschutzleistungen gemeinsam mit der Öko-Landbau-Kontrolle. Ein anderer Ansatz besteht in der Auflage breiter Programme mit regionalisierten Finanzfonds, über deren Verwendung auf regionaler Ebene selbst entschieden wird, wie dies z.B. im Bundesprogramm Regionen Aktiv (2000 – 2007) der Fall war. Doch auch für solche Projekte sollte die Antragstellung einfach und unkompliziert, sollten Aufwand und Kosten der Kontrolle gering sein.

(Fallstudien: bei Projekt A sehr erfüllt, von Projekt B kaum genutzt, für Projekt C nicht entscheidend, da andere Probleme; wohl aber relevant für die B & C übergeordnete Regionalmarke, da deren Finanzierung und Existenz bis zuletzt am Förder-Placet der regionalen Landräte hing).

1:7 Systematische Reflexion

Ist die Fach- und Prozesskompetenz auf der staatlichen Ebene nicht gegeben oder soll diese geprüft und eventuell gesteigert werden, bieten sich verschiedene Methoden der Evaluierung, Reflektion und der Steigerung der Leistungen an. In sozialen Berufen werden dazu Supervision und kollegiale Beratung, in der Wirtschaft Team-Trainings und Coachings, für Veränderungsprozesse in Unternehmen Change Management bzw. Organisationsentwicklung angeboten.

Auch die rahmengebenden Institutionen für regionale und nachhaltige Marketing-Strategien, ihre Programme sowie ihre Organisationen zur Umsetzung vor Ort (Regionalmanagement) sollten sich in diesem Sinne als „lernende Organisation“ verstehen, sich durch regelmäßigen Einsatz reflexiver Instrumente ein Feedback ihres Umfeldes verschaffen sowie an der Weiterentwicklung der eigenen Fach- und Prozesskompetenz arbeiten (vgl. Kap. 3.5.5.6). Diese Formen der organisatorischen Weiterentwicklung finden sich in der nachhaltigen Regionalentwicklung sowie im regionalen Lebensmittel-Marketing jedoch noch zu selten. Eine positive Ausnahme bildet das PLENUM-Programm Baden-Württemberg (Kap. 2.2.4.4). Auch die UNESCO-Biosphärenreservate werden regelmäßig evaluiert - was jedoch kaum zu unmittelbaren Einflüssen auf die Landesministerien, z.B. bezüglich deren Personal-Ausstattung und Finanzierung führt.

(Projekt A der Fallstudien profitierte sowohl von der Reflexivität des Regional- und Programm-Managements als auch von dem Einsatz von Evaluatoren und verschiedenen Fach-Beratern. Es ist ein zeitweise hoch wissensgetriebenes Projekt (gewesen). Die Projekte B und C hingegen wurden (nach Wissen des Autors) beide bisher nicht transparent und partizipativ evaluiert.

So war auch das Interesse an den Ergebnissen dieser Studie für die Projektleiter nicht so interessant, dass es dazu zum Austausch mit Vorstand und Mitgliedern oder zu Strategieänderungen kam. Dies liegt vermutlich an Zweifeln der Verantwortlichen, dass Evaluationsergebnisse u. deren offene Kommunikation tatsächlich wünschenswerte Veränderungen bringen können).³⁶⁷

³⁶⁷ Vgl. dazu auch „Triangulation der Ergebnisse“ in Kap. 4.9.7

1:8 Institutionelle Kooperation

Sind mehrere Institutionen in einem Bundesland oder in einer Region in der Vermarktungsförderung aktiv, sollten sich diese um eine gute Kooperation bemühen oder von der Politik dazu angehalten werden. Im Falle paralleler Konzeptionen sollten Mittel und Wege eines Miteinanders oder zumindest einer friedlichen Koexistenz gefunden werden. Wie in anderen Bereichen auch, kann eine gewisse „Konkurrenz der Konzepte“ das Geschäft beleben, soll heißen die konzeptionelle und organisatorische Qualität regionaler Marketingprojekte steigern.

(Im Bundesland von Projekt A wurde dies, nach einem leicht konfliktären Start, auf Dauer gut gelöst. Selbst wechselnde Landesregierungen führten eine Kooperation der Institutionen herbei, die zu einer konsistenten Landesprogrammatik führte. Im Bundesland von Projekt B gab es zu Beginn einen deutlichen Wettbewerbskonflikt zwischen Landes-Agrarmarketing-Gesellschaft und Regionalmanagement bzw. Regionalmarke, der zu einer schweigenden Koexistenz führte. Erst der gemeinsame Auftrag zu dieser Studie zeigte nach zehn Jahren eine Annäherung. Zu Projekt C gab es dazu keinen Konflikt festzustellen, aber auch keine Kooperation der Ebenen.)

1:9 Partnerschaftliche Umsetzung

Der Erfolg einer Politik und von Programmen steht und fällt mit dem Erfolg geförderter Maßnahmen, insbesondere von Pilot- und Modellprojekten. Für deren Erfolg reicht es jedoch von Seiten des Staates nicht aus, allgemeine Angebote zu machen und administrativ abzuwickeln. Böcher/Tränkner (2007) formulieren eine partnerschaftliche Programmumsetzung als Erfolgsfaktor: „Durch eine (solche) der verschiedenen beteiligten Ebenen im Regionalentwicklungsprozess kann eine optimale Mischung aus ‚hierarchischen Anreizen‘ und einem hohen Handlungs- und Entscheidungsspielraum der Regionen selbst entstehen (...)“. Als Leitfrage formulieren sie: „Hat sich zwischen den (...) Ebenen eine vertrauensvolle Partnerschaft entwickeln können?“.

Für Pilot- und Modellprojekte einer Weiterentwicklung oder Systeminnovation, aber auch für den Erfolg von Projekten generell, ist darüber hinaus eine „persönliche Patenschaft“ der zuständigen Verwaltungsmitarbeiter hilfreich. Erfolgreiche Veränderungen und Projekte brauchen, wie die Arbeiten von Roberts/King (1991, vgl. Roberts 1998) sowie von Brendle (1999: 30 ff.) zeigen, eine persönliche Unterstützung von Seiten des Staates, durch zuständige Politiker oder Mitarbeiter der Verwaltung. Es reicht dazu nicht aus, dass sich der Staat auf eine „Nachtwächterfunktion“ beschränkt. Für den Erfolg braucht es eine verlässliche aktive Unterstützung, die in der Regel mit einer persönlichen Beziehung, Sympathie und Wertschätzung zwischen den Akteuren einhergehen muss, um ihren Zweck zu erfüllen. Brendle (1999: 45 f.) nennt dies auf Ebene von Entscheidern „personelle Allianzen“, auf Sachbearbeiterebene „Fachbruderschaft“. Eine Partnerschaft, noch besser Patenschaft der Institutionen für WSO ist also wünschenswert.

(In Fallstudien-Projekt A war diese Kontinuität des Programm-Managements über lange Jahre der Fall. Für Projekt B war dies ähnlich, wurde jedoch weniger intensiv für die Fördermittel-Akquise genutzt. In Projekt C hing der Fortschritt immer wieder an Problemen des Regionalmanagements bzw. dessen kommunalpolitischer Governance (vgl. Kap. 5.3). Dies zeigt, dass sich regionale WSO nicht zu sehr von staatlichen Systemen und Personen abhängig machen sollten. Ähnlich wie Unternehmen sollten sie ihren Weg weitgehend unabhängig verfolgen.)

1:10 Gestaltungsspielräume

Sektorale Programme sind darauf ausgelegt, einen bestimmten Bereich besonders zu fördern. Dazu sind sie da, darin sind sie gut, darauf können und sollten sie sukzessive optimiert werden. Es hat sich für die nachhaltige Regionalentwicklung jedoch gezeigt, dass es förderlich ist, wenn Förderprogramme einen gewissen Gestaltungsspielraum aufweisen. Dies gilt sowohl für die Antragsteller, die somit eine besser an ihre Bedürfnisse angepasste Förderung erhalten, als auch für die Programm-ManagerInnen, die somit besser auf diese Bedürfnisse reagieren können.

Programme wie LEADER weisen eine integrierte Konzeption auf, das REK (s.o.) kann auf die Bedürfnisse einer Region zugeschnitten werden (Grundlagen zu LEADER s. Kap. 2.2.4.2). Ein Problem von LEADER ist jedoch seine generische Nähe zu den Agrar-Programmen, die von der EU (-Kommission) notifiziert werden müssen und einem engen Raster an Prozess- und Ziel-Kriterien unterliegen, die bei der Planung, Förderung sowie Evaluation berücksichtigt werden müssen. Dies schränkt die Programmplaner und so die Projektnehmer ein (Höll 2019, mündl.).

Die Erfahrung von Programm-Verantwortlichen, z.B. mit dem PLENUM-Programm Baden-Württemberg hat gezeigt, dass eine gewisse Offenheit Möglichkeiten eröffnet und Ergebnisse erbringt, die so bei der Planung nicht vorgesehen waren. Damit kann das Programm Lücken in der Förderlandschaft schließen und in Regionen stärker maßgeschneiderte Projekte fördern.

Daraus ließe sich folgern, dass jedes Land ein Programm braucht, mit dem es in den Regionen flexibel auf Bedürfnisse und Förderlücken reagieren kann. So hat z.B. Schleswig-Holstein das sog. „Feuerwehr-Programm“ aufgelegt, mit dem beauftragte Schutzgebietsbetreuer Landwirten schnell und unbürokratisch Flächen mit Gelegen seltener Vögel abpachten können. Schon Brendle (1999: 47 ff.) betrachtete Flexibilität, kombiniert mit Kompromissbereitschaft und Lernfähigkeit (s. lernende Organisation, Kap. 6.2.3) als „Musterlösung“ für Naturschutzprojekte.

Systemisch betrachtet: Es erhöht die Emergenz und den Erfolg eines Systems, wenn seine Strukturen und Prozesse dem Verhalten von Elementen freie Gestaltungsspielräume lassen. Dies kann jedoch nur zu einem gewissen Grad, im Rahmen erweiterter Grenzen erfolgen.

1:11 Gute staatliche Governance (Meta-Faktor)

Eine „gute staatliche Governance“ lässt sich als übergeordneter Erfolgsfaktor und Erfolgsindikator regionaler Wertschöpfungsorganisationen betrachten, der sich aus der Qualität der zuvor genannten Erfolgsfaktoren der staatlichen Ebene ergibt (vgl. Grundlagen der Governance, Kap. 3.1.2). Wo eine hohe Qualität der staatlichen Führung gegeben ist, kann sie sehr förderlich sein; sonst fehlt sie. Zwischen den „Qualitäten“ der Bundesländer und ihrer Institutionen lassen sich durchaus Unterschiede erkennen, deren Auswirkung bis auf die Ebene regionaler Wertschöpfungsorganisationen nachzuvollziehen ist (vgl. Vergleich der Governance in Kap. 2.2.4).

(Für Projekt A kann von einer vorzüglichen, für die Projekte B und C von einer mittleren bis guten staatlichen Governance gesprochen werden. Für Projekt B war die Förderpolitik kaum relevant, da sie kaum genutzt wurde; erst zum Ende des Untersuchungszeitraums wieder. Bei Projekt C war nicht die staatliche Governance für die Stagnation des Projektes verantwortlich.)

6.2.2 Erfolgsfaktoren auf Ebene der Region

Tabelle 16: Erfolgsfaktoren von Projekten der Regionalentwicklung

Erfolgsfaktor	Definition	Quellen
2:1 Regionales Entwicklungskonzept	Integriertes REK für Lebensmittel-Marketing, Regionalentwicklung, Naturschutz, Ökolandbau, Tourismus- und Wirtschaftsförderung	Kap. 2.2.4; vgl. BM Bau 1995: 5 ff.; Kullmann 1996: 6 ff., Neef 2003: 46 ff.;
2:2 Qualifiziertes Regional-Management	Vorhandensein einer regionalen Dienstleistungsorganisation für regionale Prozesse und Projekte	Kap. 2.2.4, vgl. Kullmann 1996; 2003: 24 f.; Träger-Weiß 1998
2:3 Gute regionale Governance	Unterstützung regionaler Projekte; Förderung wo nötig, wenig direkte Eingriffe, keine politische Willkür	Kap. 3.2.4, vgl. Benz/Meincke 2007: 80 ff.; Elbe et al. 2007: 51 ff. Empirie Kap. 5.1.4.1
2:4 Eigenmotivation regionaler Akteure	Gemeinsame Sicht der Probleme, Veränderungswille ist gegeben, Chancen werden gesehen, Initiatoren werden unterstützt	Kap. 2.2.3.2, vgl. Brendle 1999: 25; Kullmann 2003a: 44ff. 2005: 4, 24; 2007: 19;
2:5 Engagierte Schlüsselpersonen	Vorhandensein und Unterstützung unternehmerischer, innovativer Macher u. einiger enger Mitsstreiter	Kap. 2.1.2.1; Kap. 3.1.1; Brendle 1999: 23; Kullmann 2003a: 42; 2005: 5, 24; 2007: 20 Empirie Kap. 5.1.4.1
2:6 Sozial- & Prozesskompetenz	Hohe soziale und kommunikative Kompetenz des RM u.a. regionaler Schlüsselakteure erforderlich	Kap. 3.5.5.6, vgl. Brendle 1999: 50 f.; Kullmann 2003a: 21; 2005: 6, 24; 2007: 21;
2:7 Organisatorische Kerngruppe	Um zentrale Akteure bildet sich eine Gruppe aktiver UnterstützerInnen, die ihre Kompetenzen einbringen	Theorie s. Kap. 3.1.2, vgl. Baumfeld 2018: 24, Böcher 2002a; Empirie Kap. 5.1.4.1
2:8 Geeignete Organisationsform	Entwicklung geeigneter Rechtsform Strukturen u. Prozesse, regelmäÙ. Anpassung an Veränderungen	Kap. 3.5.5.5; vgl. Kullmann 2005: 26; 2007: 26 f.
2:9 Regional- und Marketingberater	Regional- u. MarketingberaterInnen bieten Außenblick & Expertise, um WSN & WSO (weiter) zu entwickeln	Theorie Kap. 2.1.3.1, Empirie Kap. 5.1.4.1
2:10 Starke Partner und Unterstützer	Unterstützung durch entscheidende politische, wirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Akteure	Kap. 2.1.3.2; vgl. Brendle 1999: 28 f.; Kullmann 2005: 25; 2007: 22;
2:11 Gutes regionales Projekt-Klima (Metafaktor zu EF 1-10)	Durchschnitt der Faktoren zeigt, wie gut die reg. Bedingungen zum Start eines Regionalprojektes sind.	

Diese Erfolgsfaktoren entstammen Grundlagenwerken aus den Bereichen Naturschutz (Brendle 1999), Regionalentwicklung (Böcher 2002a,b, Elbe et al. 2007: 31 ff.; 51 ff.; Böcher/Tränkner 2007) und Regionalvermarktung (Kullmann 2003a, 2005, 2007). Aufgrund des Entstehungshintergrundes werden sie hier der Managementebene der regionalen Governance zugeordnet. Der Erfolgsfaktor „Förderung und Finanzierung“ wurde der WSO-Ebene zugeordnet (Kap. 6.2.4)

2:1 Regionales Entwicklungskonzept

Es ist hilfreich, wenn sich Regionen ein umfassendes regionales Entwicklungskonzept (REK) erarbeiten und in diesem die ländliche Agrar- und Dorfentwicklung, die Regionalentwicklung, die Tourismusförderung und Wirtschaftsförderung sowie Naturschutzstrategien aufeinander abstimmen (Theorie zu REK vgl. Kap. 2.2.4). Der Zugang zu einer integrierten Konzeption kann dabei von jedem der genannten Sektoren erfolgen, also aus dem Natur- und Klimaschutz, der Wirtschafts- oder Tourismusförderung etc.

Die Akteure regionaler Wertschöpfungsnetzwerke und -Organisationen sollten dafür sorgen, dass Ihre Organisation und ihre Strategie eine prominente Rolle im örtlichen REK einnimmt, oder aber dafür Sorge tragen, dass ein REK entwickelt und mit einem Management umgesetzt wird. Dies kann maßgeblich zur Gewinnung von Fördermitteln für die eigenen Ziele beitragen. Darüber hinaus bringt das Engagement der Netzwerkakteure auf der Ebene der Regionalentwicklung Kontakte zu Landräten, Verbandsfunktionären und anderen potentiellen Unterstützern.

(In allen drei Fallstudien-Regionen bestand ein REK, aus dem die Projekte Förderung erhielten. Die Projekte A und C erhielten über Jahre auf dieser Basis immer wieder Förderung; Projekt B nur zu Beginn, erhielt jedoch ideelle und P.R.-Unterstützung durch das Regionalmanagement).

2:2 Qualifiziertes Regionalmanagement

Veränderung in einer Region bedürfen in der Regel des Einsatzes von „Agenten des Wandels“. Dies können „autonome“ WSO-MacherInnen sein (EF 5). In der ländlichen Regionalentwicklung werden dazu RegionalmanagerInnen eingesetzt, die über das LEADER-Programm der EU oder das ILE-Programm der Bundesländer, jeweils unter Kofinanzierung der Bundesregierung sowie der Kommunen, finanziert werden. Auch kommunale Wirtschaftsförderungen oder staatliche Schutzgebietsverwaltungen können die Funktionen eines Regional-Managements erfüllen.

Das Regionalmanagement hat die Aufgabe, übergeordnete Programme sowie meist ein regionales Entwicklungskonzept in regionale Maßnahmen und Projekte umzusetzen. Das Regionalmanagement richtet dazu Gremien ein, in der die Kommunalpolitik sowie die regionalen Wirtschafts- und Sozialpartner mitbestimmen können.

Da die regionale Vermarktung von Agrarprodukten und Lebensmittel, in Verbindung mit Naturschutz und Landschaftspflege sowie als Basis des Tourismus, ein häufiges Handlungsfeld von Regionalmanagements ist, sind diese in der Regel bemüht, regionale Schlüsselpersonen bei der Gründung regionaler Wertschöpfungsorganisationen ideell sowie finanziell zu unterstützen. Das örtliche Regionalmanagement o.ä. Institutionen sollten von WSO darauf angesprochen und möglichst als aktiver Partner in die Netzwerk- und Marketing-Entwicklung eingebunden werden.

Mit dem Ziel, regionale und nachhaltige Wertschöpfungsprozesse zu fördern, sollten RMs sowie Schutzgebietsverwaltungen heute eine höhere Wirtschaftskompetenz aufbauen, während kommunale Wirtschaftsförderungen und Cluster-Manager meist noch eine höhere Nachhaltigkeitskompetenz entwickeln könnten. In einer höheren Synergie dieser Partner liegen für die Zukunft noch große Potentiale für regionale Wertschöpfungsnetzwerke (vgl. Gehrlein et al. 2007: 91 ff.).

(In allen 3 Fallstudien-Regionen bestand ein Regionalmanagement, das die Projekte durch Beratung sowie durch Promotion in der Öffentlichkeitsarbeit, durch Vernetzung etc. unterstützte. Für alle drei Projekte war das Regionalmanagement zu Beginn der wichtigste Geburtshelfer.)

2:3 Gute regionale Governance

Eine „gute regionale Governance“ wird hier als Maßstab für die Qualität verstanden, mit der die regionale Führungsebene, d.h. Landräte, Bürgermeister und andere Entscheidungsträger ihrer Verantwortung für erfolgreiche regionale Prozesse durch ihr eigenes Verhalten nachkommen. Im Sinne der Nachhaltigkeit sollten die Entscheidungsträger nachhaltige Projekte unterstützen.

Es liegt zunächst im Aufgabenbereich der regional führenden Kommunalpolitiker für eine gute regionale Zusammenarbeit zu sorgen, z.B. durch eine Gestaltung der Beziehungen zu den Bürgermeistern, Institutionen und Verbänden. In der Regionalentwicklung kann man dies auch als Aufgabe des Regional-Managements oder hier auch des Netzwerk-Managements sehen.

Dabei kommt es insbesondere darauf an, Politiker, Verwaltungen und Verbände ausreichend und klug in Prozesse einzubinden und ihnen durch Presse- und Öffentlichkeitsarbeit regelmäßig „eine Bühne“ zu bieten. Das Netzwerk- oder Regional-Management kann hierbei aber machtlos sein, wenn politische Top-Akteure aus eigenen Interessen in die Prozesse negativ eingreifen.

Von Kommunal-Politikern sollte im Sinne einer guten Governance eine väterliche bzw. mütterliche Haltung, ein Gedeihen lassen „im Schatten der Hierarchie“ (Benz/Meincke 2007) gelebt werden, ohne zu sehr selbst, womöglich im Sinne gegenläufiger Interessen, in die Gestaltung regionaler Netzwerke einzugreifen oder sich selbst zu sehr ins Alltagsgeschäft einzumischen. Dies gilt ebenso für die führenden Personen in Verbänden und öffentlichen Institutionen.³⁶⁸

(In Fallstudien-Projekt A war eine sehr gute regionale, sprich kommunal-politische Governance der Fall. Die Gründung wurde gefördert und unterstützt, später sorgten die fokalen KMU dafür. Projekt B profitierte grundsätzlich und zu einem Zeitpunkt ganz konkret von guter Governance. Für Projekt C brachte die regionale Governance viel Förderung, aber auch jahrelange Verzögerungen bzw. Rückschritte mit sich. Hier zeigt sich immer wieder eine Verantwortungslosigkeit der Landräte. Deren hohe Macht über die WSO zeigt, dass diese zu zentral in deren Organisation eingebunden sind, was damit korrespondiert, dass sich die KMU dafür nicht genug engagieren. Dies wiederum liegt in der seit 25 Jahren gewachsenen „Kultur der Region“ (Kap. 4.8.2.2), dass das Thema „Regionale Wertschöpfung“ (Regionalvermarktung) zuerst vom Großschutzgebiet, dann vom Regionalmanagement „gemacht wird“. Hier fehlt m.E. eine Übernahme der Verantwortung und zuvor der ideellen „Ownership“, durch die eigentlichen Wertschöpfer, die Unternehmen. Dies wäre auch bzgl. Markenrechten, Management etc. zu klären).

³⁶⁸ Grundlagen zu Governance, Regional Governance und Good Governance vgl. Kap. 3.2, insbes. 3.2.4

2:4 Eigenmotivation regionaler Akteure

Ist die regionale Governance nicht „gut genug“, um regionale Probleme zu sehen, anzuerkennen und einer Lösung (Veränderung) zuzuführen, so sind ggf. andere Akteure/innen bereit, sich diesen Themen anzunehmen; ggf. muss dies gegen die eigentlichen Verantwortlichen erfolgen. Aus diesem Widerstandsgeist heraus, der eigentlich ein Verantwortungsbewusstsein ist, finden sich eigenmotivierte, engagierte Akteure, die ggf. eine nachhaltige regionale WSO gründen. Der frühere Widerstand (Aufstand) kann dann als Teil der Marken-Story der WSO genutzt werden.

Problemdruck und Problembewusstsein, d.h. subjektiv empfundene Probleme und der Wille der Betroffenen, diese Probleme zu lösen, stellen eine grundlegende Bedingung für erfolgreiche Projekte dar (Brendle 1999: 25 f.). Dies gilt nicht nur für Naturschutzprojekte, sondern auch in der Entwicklungszusammenarbeit sowie in der Regionalentwicklung, die in ihren Ursprüngen stark von der entwicklungspolitischen Methodik beeinflusst war (vgl. Kullmann 1996: 6 ff.). Konkrete Vermarktungsprobleme sowie sozio-ökonomische Probleme einer Region können „günstige Problemlagen“ zur Entwicklung regionaler Vermarktungsprojekte (WSO) darstellen.

Für Unternehmer der Ernährungswirtschaft stellt schon die Existenzhaltung und das Gewinnstreben ihres Unternehmens eine dauerhafte Motivation dar. Andere Akteure unterschiedlicher Interessen engagieren sich für Projekte, die ihren persönlichen oder unternehmerischen Zielen entsprechen. Voraussetzungen für das Handeln sind zunächst ein Bewusstsein für die eigene Situation sowie der Entschluss, diese zu verändern. Dabei kann auch eine eigene oder von Dritten formulierte Vision die notwendige Motivation freisetzen (Gemeinsame Vision: s. Kap. 6.2.3).

Dies muss sich jedoch auch in tatsächlichem Handeln und Engagement ausdrücken. So sollte bei Wertschöpfungsorganisationen von den wirtschaftlichen Akteuren erwartet werden, dass sie sich zu einem Mindestanteil mit Eigenkapital an der Projekt-Finanzierung beteiligen. Eine reine Subventionsmentalität sollte nicht gefördert werden, da sich daraus keine selbst tragenden Projekte entwickeln, die über die Förderung hinaus Bestand haben (Finanz-Beiträge: Kap. 3.5.5.5).

Wo die Eigenmotivation einzelner Schlüsselpersonen oder einer Gruppe regionaler Akteure nicht vorhanden ist, und auch nicht geweckt werden kann, ist der Start von Projektaktivitäten nicht sinnvoll. Dies kann von Beginn an Ursache eines nicht prosperierenden Projektes sein.

(Bei den Fallstudien-Projekten A und B war die Eigenmotivation der KMU u.a. Akteure über Jahre hoch. Bei Projekt C erschien die Eigenmotivation der KMU unzureichend, s. Vorfaktor.)

2:5 Engagierte Schlüsselpersonen

Engagierten Einzelpersonen kommt als Schlüsselpersonen (Zugpferden, Machern, Motoren) regionaler Wertschöpfungsorganisationen zentrale Bedeutung zu. Mut zu Neuem und Außergewöhnlichem, Kreativität, Risikobereitschaft und Motivationsfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit und Charisma werden u. a. als Eigenschaften solcher Personen genannt. Brendle (1999: 23) spricht in diesem Zusammenhang von „Unternehmertypen“. Ideengeschichtlich und wissenschaftlich geht dies auf die Schumpeter'sche Unternehmertheorie zurück (vgl. Roberts 1998).

Als Schlüsselpersonen von Vermarktungsprojekten finden sich sowohl Unternehmer aus der Ernährungswirtschaft, als auch Landwirte, Naturschützer, Akteure aus der Regionalentwicklung,

der lokalen Agenda oder auch der Kirche. Die regionale Initiative geht zuweilen unmittelbar von Unternehmen aus, die das Potential solcher Strategien erkennen und aktiv werden. Das alltägliche Management solcher Projekte ist jedoch für Unternehmen, insbesondere KMU, oft nicht leistbar, daher kooperieren Unternehmen mit kommunalen (RM) u. gesellschaftlichen Akteuren. In der Praxis scheitern oder stagnieren immer wieder Regionalprojekte, die von Behörden, Verbänden oder Kommunen „angeschoben“ werden, weil es nicht gelingt, wenigstens eine Gruppe von Schlüsselpersonen für das Projekt bzw. zur Übernahme der Verantwortung zu gewinnen. Für Gründung und Management, für die Ausdauer, aber auch Professionalisierung und wirtschaftliche Konsolidierung von WSO kommt solchen Schlüsselpersonen zentrale Bedeutung zu.

Die Evaluierung von Modellprojekten der Regionalvermarktung zeigte, dass die persönliche Akzeptanz, d.h. das Ansehen der Schlüsselpersonen, den Erfolg von Projekten maßgeblich beeinflusst (Kullmann 2003a: 42f.). Schlüsselpersonen sollten einen guten Leumund (Image, Integrität) besitzen oder in der Region zuvor unbekannt sein - wobei etwas Stallgeruch meist von Vorteil ist - als kalkulierbar und zuverlässig gelten, in der Öffentlichkeit präsent sein und ihre Ziele kompetent vertreten. Dabei können Akteure durchaus als unbequeme Rebellen gelten, solange sie Dinge erfolgreich umsetzen. Bei Erfolg kommen weitere Mitstreiter hinzu, die eine organisatorische Kerngruppe für alle weiteren Aktivitäten bilden (Böcher 2002a, s.u.).

(Die Projekte A und B wiesen engagierte Schlüsselpersonen auf, wobei Projekt A auf einer größeren Gruppe, Projekt B nur auf sehr wenigen zentrale Personen aufbauen konnte. Projekt C, offiziell auch eine Gruppe von Personen, prosperierte vor allem durch das Regionalmarkenmanagement, was jedoch auf Dauer allein nicht zu reichen scheint. Es gibt zwar engagierte Personen, die jedoch bis zuletzt das „Heft des Handelns“ nicht in die Hand genommen haben. An Projekt C wird die zentrale, essentielle Bedeutung dieses Erfolgsfaktors deutlich, wenn der vorgenannte Faktor „gute regionale Governance“ unzureichend erfüllt ist).

2:6 Organisatorische Kerngruppe

Macher brauchen Unterstützer und Freunde, auf die sie sich verlassen können. Wer etwas verändern will, braucht Gleichgesinnte und Mitstreiter. Will man eine regionale Vermarktungsorganisation entwickeln, d.h. in einem komplexen regional-politischen und wirtschaftlichen Umfeld eine solche Innovation etablieren, braucht es Gleichgesinnte und Mitstreiter sowohl in der eigenen Branche, im eigenen gesellschaftlichen System, z.B. in Unternehmen (der Wirtschaft), sowie beim Staat (Kommunen, Land), als auch in der Zivilgesellschaft (Vereine, Verbände, Private). In diesen drei Bereichen müssen Kräfte wirken und Entscheidungen fallen, damit eine solche Organisation entstehen und gedeihen kann. Böcher nennt die Gruppe der engeren Unterstützer den „organisatorischen Kern“ (Böcher 2002a,b; Krott/Böcher 2004: 27 f.) Laut Baumfeld (2018: 24) hat sich gezeigt, dass es mindestens drei Personen aus drei Bereichen sein sollten, die eine solche Keim-Zelle, ein solches Mikro- „Netzwerk im Netzwerk“ bilden (vgl. Kap. 3.1.2).

(Bei Projekt A agierte der Gründer zunächst mit Unterstützung des Regionalmanagements, durch Unterstützung des Landrats auch mit ersten „Partnern“ aus Bauernverband und DeHoGa, darunter engagierte Gastwirte, jedoch ohne enge Unterstützer, ohne organisatorischen Kern. Seine starke Eigenmotivation machte es ihm dem schwer, enge Partner zu gewinnen und zu

erhalten. Dies machte es den dazu kommenden KMU, die sich in ihrer Strategie einig waren, möglich - wenn auch wegen Konflikten mit dem Gründer nicht einfach - die Führung zu übernehmen. Erst als dieser Prozess durchgestanden war, konnte das Projekt richtig durchstarten.

In Projekt B bildete sich ein organisatorischer Kern rund um die fokalen KMU 1 und KMU 2, der über den gesamten Untersuchungszeitraum, trotz Krisen des KMU 2, stabil blieb. Die hohe Stabilität des Personen-Systems, bei gleichzeitig hoher Krisenanfälligkeit des Projekt-Systems, ließ beim Autor zuletzt die Vermutung einer Lock-In-Situation, von Beratungsbedarf entstehen.

In Projekt C war der Mangel an sich engagierenden Schlüsselpersonen und MitstreiterInnen von Beginn an ein zentrales Problem. Die beteiligten Metzger und Erzeuger machten bei dem Projekt „des Regionalmanagements“ (Großschutzgebiets) mit, aber sie machten es nicht selbst. Das Projekt blieb, nach einer Gründungsmoderation durch das Regionalmanagement, auf einer Stufe der Proto-Entwicklung stehen, ging dann in einer neu gegründeten Regionalmarke auf. Doch auch diese leidet bis heute am mangelnden Engagement zentraler Akteure; s.o., s.u.).

2:7 Sozial- und Prozesskompetenz

Der Fähigkeit der WSO-Schlüsselpersonen zu einem klugem Verhalten in ihrem sozialen Umfeld kommt eine hohe Bedeutung für den Erfolg solcher Projekte zu. Ein Grundwissen um gesellschaftlich-politische Zusammenhänge stellt nach Brendle (1999: 50 f.) dazu eine Voraussetzung dar, wobei sogar eher ein strategischer Umgang damit gefragt ist. Dies betrifft, neben dem Lebensmittel- Marketing, auch die Bereiche Regionalentwicklung und Naturschutz.

Regionale Schlüsselpersonen brauchen Führungsqualitäten und Management-Fähigkeiten. Besch/Hausladen (1999: 33f.) stellen deren „Persönlichkeit“ als „Erfolgspotential“ heraus. Neben der persönlichen Durchsetzungsfähigkeit bedarf es jedoch vor allem der sog. sozialen Kompetenz, Menschen zu motivieren, zu moderieren, zu delegieren, anzutreiben, zu belohnen etc. Die Kommunikationsfähigkeit mit Einzelpersonen und in Gruppen, die verbal-kognitive sowie emotional-psychologische Fähigkeiten umfasst, ist dabei eine entscheidende Qualifikation.

„Flexibilität, Kompromissbereitschaft und Lernfähigkeit“ der Schlüsselpersonen werden bei Brendle (1999: 47 ff.) als notwendige Eigenschaften dargestellt. Augenmaß bei Konzeption und Umsetzung, die Anpassung der Strategie an Hindernisse und Veränderungen sowie die Offenheit für machbare und neue Möglichkeiten sind wichtig. Brendle (ebd.) spricht dabei von einem „erfolgsorientierten Pragmatismus“, der von sozialen Kompetenzen flankiert sein sollte. Um gute Beziehungen zu allen potentiell unterstützenden Akteurs-, Interessen- und Kunden-Gruppen aufzubauen sowie „Anschlussfähigkeit“ (ebd.: 34 ff.) an die Politik und Förderprogramme zu erreichen, ist ein proaktives „Umfeldmanagement“ eine wichtige Führungsaufgabe (ebd.: 43 f.).

Regionale (Vermarktungs-) Projekte stagnieren oder scheitern immer wieder an Konflikten. Konflikte können sich als politische, institutionelle, ökonomische, rollenbedingte oder private Konflikte darstellen (vgl. Kullmann 2003b: 86 ff.). In jedem Fall handelt es sich um Konflikte zwischen zwei oder mehreren Personen, die es über kurz oder lang zu lösen gilt, sei es durch verbesserte Kommunikation, einen Kompromiss oder eine Trennung. Der Fähigkeit zum Konfliktmanagement kommt daher eine große Bedeutung zu (vgl. Prozesskompetenz, Kap. 6.2.2).

Nicht zuletzt kommt es bei regionalen Wertschöpfungsorganisationen darauf an, diese als sich lernende Systeme zu begreifen, deren Entwicklung und Veränderung permanent aktiv gestaltet und in geeignete Strukturen gebracht werden müssen. Durch kontinuierliche Fortbildung und persönliche Weiterentwicklung sollte von den Führungskräften, dann auch von den MitarbeiterInnen, stets eine höhere Prozesskompetenz angestrebt werden (s. Kap. 3.5.5.6 & Folgekapitel).

(Die Sozial- und Prozesskompetenz der führenden Akteure von Projekt A war hoch; hoch genug, um jahrelange, schwere Konflikte zwischen dem Gründer und fokalen KMU zu schlichten, systemische Hierarchiefragen zu klären und das Projekt in ein ruhiges Fahrwasser zu bringen.

Auch die Kompetenzen der zentralen Akteure und fokalen KMU von Projekt B scheinen ausreichend, um das Projekt im Beobachtungszeitraum durch einige Krisen zu navigieren. Eine etwas höhere Reflexivität (Erfolgsfaktor), z.B. durch externe Berater (Erfolgsfaktor) hätte eventuell dazu beitragen können, wiederkehrende Krisen des Systems (u.a. auf KMU-Ebene) zu vermeiden. Eine Lösung der finanziellen Probleme könnte in einer stärkeren Endkunden-Einbindung liegen.

In Projekt C war zwischenzeitlich eine sehr prozesskompetente Projektleitung aktiv, um die Regionalmarke, in der Projekt C aufgegangen ist, zu einem neuen Entwicklungsniveau zu führen. Die Umwidmung der Organisation führte zur Degradierung und zum Weggang der Führungspersonen. Damit hat eine schlechte regionale Governance ihre zwischenzeitlichen Erfolge konterkariert. Dies zeigte die bereits skizzierten Defizite dieses regionalen WSO-Systems auf.)

2:8 Geeignete Organisationsform

Junge Systeme (Organisationen, Unternehmen, Gruppen, Menschen) machen die typischen Entwicklungsphasen des Forming, Storming, Norming und Performing durch (vgl. Kap. 3.5.5.5). Dies bedeutet, dass junge Systeme meist mehrfach, ältere Systeme bei Bedarf, ihre Strukturen und Prozesse an sich veränderte äußere Rahmenbedingungen und innere Einflüsse anpassen müssen, um ihre optimale Performance zu erreichen oder auch nur ihre Existenz zu erhalten. Dieser stete Wandel ist die Voraussetzung jeder Gründung und jedes Change Managements.

Ziel jedes Entwicklungsschrittes eines Systems muss sein, eine seinen Zielen und Zwecken optimal dienende, effiziente Performance erlaubende und erfolgreiche Ergebnisse bringende Organisations- und Prozess-Struktur zu schaffen. Dazu müssen rechtliche Dinge (Eigentumsrechte, Satzung u.ä.) und betriebswirtschaftliche Strukturen immer wieder angepasst werden.

Es ist die Aufgabe der Führung sowie ggf. der MitgliederInnen - durch Entscheid der Mitgliederversammlung, ggf. durch Ja oder Nein zu einer (aktiven) Mitgliedschaft - die geeigneten Organisationsstrukturen zu schaffen, bis zur nächsten notwendigen Anpassung (vgl. Kap. 3.5.5.6).³⁶⁹

(In Fallstudie A waren die ersten Jahre sehr von der Suche nach einer geeigneten Inhaberschaft der Projektmarke und des zentralen Projektmediums (Zeitschrift) sowie nach einer geeigneten Organisationsstruktur geprägt. Streit und Streben danach verschlang über Jahre erhebliche Ressourcen, bis eine geeignete Lösung auf einem hohen System-Niveau gefunden wurde.

³⁶⁹ Dieser Erfolgsfaktor fand sich bereits in Kullmann 2005: 26; 2007: 26. Er wurde aufgrund der hohen Bedeutung dieses Faktors in zwei der drei untersuchten Fallstudien (A, C) hier ebenfalls aufgenommen.

In Projekt B wurden die inneren finanziellen Prozesse – der Art der Bezahlung der ErzeugerInnen für die Vorräte an Bio-Rohware – im Untersuchungszeitraum mehrfach geändert, was unter diesen durchaus Unmut erzeugte, da die Regelung meist zugunsten des fokalen KMU ausfiel. Diese Maßnahmen konnten das KMU jedoch nicht davor bewahren, im Untersuchungszeitraum zweimal in die Insolvenz zu rutschen, aus der es sich jedoch jedesmal wieder befreien konnte. Erstaunlicherweise führte dies nie zu einer Veränderung von WSO-Führung und Management. Die MitgliederInnen schienen eher dem Markt die Schuld für die Probleme des KMU zu geben. Für die Regionalinitiative – nicht unbedingt für das KMU, dessen Inhaber sich klar einzelunternehmerisch verstehen – wäre eine Finanzierung nach dem Modell einer solidarischen Landwirtschaft denkbar, um die Kundinnen an der Finanzierung der Rohwaren-Vorräte zu beteiligen.

Die Regionalmarke, in der Projekt C aufging, wurde a) von einer KAG der Landkreise (Landräte) gegründet und b) von einer GmbH gemanaget, die die ErzeugerInnen (c) an den notwendigen Prozessen beteiligt. Die wenig verantwortungsvolle Governance der Landräte (a) stürzte die Regionalmarke (b) in eine Krise, in der deutlich wurde, dass die Marken-NutzerInnen (c) zu wenig Einfluss haben (Satzung, Mitgliederversammlung, Vorstand) und zu wenig Verantwortung tragen; deren stärkere Eigenmotivation erscheint notwendig. Dies sollte sich womöglich auch in einer strukturellen Stärkung (der Macht) der ErzeugerInnen und Marken-NutzerInnen zeigen, z.B. in dem diese (deren Verein) die Dach-Markenrechte übernimmt oder diese (die Regionalvermarktung) komplett aus der neuen, übergeordneten Tourismus-GmbH herausgelöst wird, um mit der rechtlichen auch die ideelle Inhaberschaft und Verantwortung neu „vom Kopf auf die Füße“ zu stellen, und die Kommunen (den Staat) aus dieser Rolle wieder zu entlassen.)

Nota: Auf eine verantwortungsvolle Governance und Führung muss stets neu geachtet, ggf. dafür gestritten werden. Dazu bedarf es jedoch engagierter regionaler Schlüsselpersonen (s.o.).

Systemisch betrachtet: die Führung eines Systems muss ihre Rolle immer wieder durch Erfüllung der höchsten Systemleistung, der Existenzsicherung für das System, unter Beweis stellen. Wird das System von der Führung aufgelöst, verliert die Führung die Legitimation zur Führung.

2:9 Qualifizierte Beratung

Regional- und MarketingberaterInnen können, zu Beginn und immer wieder, wertvolle Beiträge zur Gründung und Entwicklung nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen leisten, so z.B. häufig in Biosphärenreservaten (Kap. 2.2.4.3) und vielen Projekten des PLENUM-Programms (Kap. 2.2.4.4) oder im Aufbau regionale Marketingstrategien des LEH (s. Kap. 2.1.3.1).

(In Projekt A kamen von der Gründung über mehrere Entwicklungsschritte immer wieder externe Experten zum Einsatz, in einer Person in Personalunion mit einem Berater des fokalen KMU. Die hohe Reflexivität und Mittelausstattung des Landesprogramms begünstigte deren Einsatz.

In Projekt B war zu Beginn und im Hintergrund ein Regional- und Tourismusberater tätig. Ein systematischer und transparenter Beratungsprozess, unter Einbeziehung der ErzeugerInnen und regionaler Institutionen (Großschutzgebiet), war jedoch im Studienzeitraum nicht der Fall.

In Projekt C ersetzten zwei kompetente Projekt-ManagerInnen zu Beginn und später in einer entscheidenden Aufbauphase der Regionalmarke, in der Projekt C aufgegangen war, eine ex-

terne Beratung. Eine Werbeagentur wurde zur Entwicklung einer Marke für den LEH konsultiert. Mit Ausscheiden der beiden Regional-Marketing-ManagerInnen ging viel Know-How verloren. Zuletzt bekam die Tourismus-GmbH eine neue Leitung, die Regionalmarke wurde stärker auf Vertrieb ausgerichtet. Zu deren Zukunft erschien dem Autor ein Evaluationsprozess angeraten.

2.10 Starke Partner und Unterstützer

Der Gewinnung wirtschaftlicher, politischer und gesellschaftlicher Akteuren als aktive Unterstützer kommt für den Erfolg regionaler Wertschöpfungsorganisationen eine hohe Bedeutung zu. Die Schlüsselpersonen und Mitstreiter einer neuen WSO sind zunächst meist auf Akzeptanz und Unterstützung angewiesen. Starke Partner aus den genannten Bereichen können dazu beitragen, diese, d.h. auch eine Aufbauförderung, möglichst schnell zu erreichen und auch in den Markt und ins Geschäft zu kommen. Starke Partner müssen als solche gewonnen werden und sich möglichst auch öffentlich dazu bekennen, z.B. in Pressemitteilungen (mit Fotos!).

Beteiligen sich z.B. Bauernverbände oder Erzeugerorganisationen, so stellen sie aufgrund ihrer Beziehungen zu Markt und Politik starke Partner dar. Betreiber von Vermarktungsprojekten sollten eine Gruppe von Erzeugern zusammenbringen, die dann gemeinsam in einer Region als kritische Masse auftreten können. Für diese kann auch ein Naturschutzverband ein starker Partner sein oder es durch Projekterfolge in der Region werden. Nicht zuletzt sind es die Unternehmen der Ernährungswirtschaft, die es als starke Partner und Fürsprecher zu gewinnen gilt.

(In Projekt A konnte der Gründer zunächst regionale Verbände, dann auch starke fokale KMU als Partner gewinnen – die dann auch die Führung übernahmen. In Projekt B konnte in einem wichtigen Moment spontan eine Trias aus fokalem KMU 1, Landrat und Regionalmanagement die Öffnung des Marktes (Listung durch LEH-Kette) bewirken. Auf Dauer fehlten diese starken Partner jedoch. Dem Autor stellte sich zuletzt die Frage, wie solche gewonnen werden könnten.

In Projekt C schien das Regionalmanagement (Großschutzgebiet), welches das Projekt betrieb, zunächst in den Landräten starke Partner gefunden zu haben. Dies erwies sich jedoch immer wieder als Trugschluss. Es fehlen bis heute zentrale, eigenmotivierte Schlüsselpersonen aus den Reihen der KMU und Erzeuger, um auf dieser Basis neu und von der Kommunalpolitik unabhängiger starke Partner in der Zivilgesellschaft (Verbände) und im Markt zu gewinnen).

2:11 Gutes regionales Projekt-Klima (Meta-Faktor)

Die Summe bzw. der Durchschnitt der Bewertung der genannten Erfolgsfaktoren zeigt die Qualität des gesellschaftlichen, wirtschaftsstrukturellen und (kommunal-) politischen Klimas für ein Projekt wie eine Wertschöpfungsorganisation.³⁷⁰

³⁷⁰ Zur partizipativen Erfolgsfaktorenanalyse von Regionalprojekten s. Kullmann 2005a. Zur diesbezüglichen Anwendung des hier entwickelten, breiteren Sets von Erfolgsfaktoren s. Kap. 6.2.9.1.

6.2.3 Erfolgsfaktoren eines Branchen-Netzwerks

Tabelle 17: Erfolgsfaktoren auf Ebene regionaler Wertschöpfungsnetzwerke

Erfolgsfaktor	Definition	Quellen
3:1 Gründung und Gastgeberschaft	Initiierung, „Hosting“ und Patenschaft durch regionale Institution mit Mandat, Expertise und Neutralität oder durch engagierte region. Branchen-Akteure	Kap. 3.5.5.5, s. Reiß 2001, S. 144, Gooch 2005; Kap. 2.1.2.1 Regionalinitiativen
3:2 Netzwerk-Management	Geschäftsführung und Umsetzung der Ziele durch qualifiziertes Management (Information, Vernetzung, Innovation)	Kap. 3.5.5.6, vgl. u.a. Reiß 2001: 125; Poole 2004: 27
3:3 Offener Zugang & Austausch	Offenheit und offener Austausch als zentrale Kennzeichen von Netzwerken; max. geringe Ein- und Austrittshürden	Kap. 3.4.1, vgl. Bauer-Wolf 2008: 7 f.; Baumfeld 2018: 77
3:4 Breites Akteursbündnis	Gute Beteiligung an fokalen Unternehmen, Verarbeitern, Erzeugern, Beratungs- und Forschungsinstituten, Verbänden, IHK, Wirtschaftsförderung	Kap. 3.5.6, vgl. ARL 2006, GTZ 2007
3:5 Beiträge der Beteiligten	Beteiligte Unternehmen u.a. Akteure bringen aktiv eigene Ressourcen ein (Ziele, Ideen, Zeit, Geld, Engagement)	Kap. 3.5.5.5; vgl. z.B. Koschinsky 1997, Baumann 2008, Quilling et al. 2013
3:6 Leitbild & Strategie	Gemeins. Erarbeitung eines Leitbilds, visionäre und pragmatische Ziele, Umsetzungsprogramm & Meilensteine, Erfolgskontrolle, strat. Weiterentwicklg.	Kap. 3.5.5.6; vgl. Reiß 2001: 125
3:7 Lernende Organisation	Regelmäßige partizipative Evaluation, z. B. durch Klausursitzungen, ggf. externe Beratung oder Coaching	Kap. 3.5.5.6, vgl. Senge 2006
3:8 Hohe Kooperationskultur	Hohes Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung, kurze Wege, enge Abstimmung, Konfliktmanagement	Kap. 3.4.1; vgl. z.B. Bauer-Wolf et al. 2008: 27; Nowak/Highfield 2011
3:9 Win-Win-Situation	Nutzen, Fortschritte und „Gewinne“ für alle Beteiligten, individuell & kollektiv, Kooperationsvorteile > Aufwand.	Kap. 3.5.2; vgl. Hamm 1991: 130; Brendle 1999: 26 f.; Kullmann 2003a: 15; 2005:13,27; 2007: 28
3:10 Generativität	Durch Beobachten (Scanning) u. (Ver-)Suchen neuer Wege Zukunftsoptionen erschließen; NW bringt weitere Projekte, Kooperationen und Ableger hervor	Theorie Kap. 4.5.6.2; vgl. Bratl/Trippl 2001: 71 ff.; 94 f.; Baumfeld 2008: 49 ff.; Empirie Kap. 5.1.4.2
3:11 Regionale Netzwerk-Kultur (Metafaktor zu EF 1-10)	Summe der Erfolgsfaktoren 1 -10 zeigt die regionale Netzwerk-Kultur, als Basis und Umfeld regionaler WSO	Die Synopse der Erfolgsfaktoren 1-10 zeigt Milieu und Niveau des regionalen Branchen-Netzwerks auf.

3:1 Gründung und Gastgeberschaft

Ein Netzwerk kann eher offen oder eher geschlossen sein, je nach Art des Sozialkapitals (Kap. 3.4.2). Handelt es sich um klassische Cluster, so geht die Initiative meist von etablierten Strukturen wie Kommunen, Wirtschaftsförderung, IHK, einem Branchen-Verband oder einem Regionalmanagement aus. Die initiiierende Institution wird in der Regel auch die Gastgeberschaft für Treffen sowie die Koordination und Geschäftsstelle und damit das Management übernehmen.

Nach den Förderkriterien einiger Bundesländer, z.B. in Hessen, können auch (Beratungs-) Unternehmen sowie Hochschulen Cluster initiieren und das Management übernehmen, sofern sie a) in ausreichendem Umfang Unternehmen als zahlende Mitglieder gewinnen können und b) genügend Fördermittel vorhanden sind. So waren die Mittel für Cluster aus dem Europäischen Fonds für strukturschwache Regionen in Hessen Ende 2018, etwa zur Mitte der laufenden EU-Periode, schon weitgehend aufgebraucht; eine Aufstockung seitens der EU nicht vorgesehen. Mit vorhandenen Mitteln waren bis Ende 2018 rd. 40 Cluster in Hessen gegründet worden.³⁷¹

Handelt es sich um ein regionales Netzwerk im Sinne einer Regionalinitiative (in Gründung), so kann die Initiative von einer oder wenigen Privatpersonen ausgehen (vgl. Kap. 3.1), die andere Personen, Vereine, Verbände und Institutionen einladen, sich an deren Aufbau zu beteiligen. Im Optimalfall treffen selbstmotivierte Schlüsselpersonen (Kap. 6.2.2) auf eine gute regionale Governance (ebd.). Dies sollte für regionale Vermarktungsprojekte heute die Regel sein. Trifft deren Initiative nicht auf die Unterstützung der Kommunalpolitik und fokaler Unternehmen (vgl. Kap. 3.2.4), kann sich daraus ein unabhängiges, ggf. „widerständiges“ Graswurzel-Netzwerk bilden. Der „Gründungsmythos“ wirkt meist lange auf das entstehende System; er ist meist eine wichtige Orientierung und Kraftquelle, um Herausforderungen zu meistern (Kap. 3.5.5.2):

(In allen Fallstudien wurde nicht nur ein Netzwerk und eine Wertschöpfungsorganisation gegründet, sondern die WSO hatten nach Ihrer Gründung auch ihren Netzwerkcharakter zu pflegen. Die Gewichtung innerhalb des „dualen Modells“ (Kap. 2.1.2.1) ist in jeder Initiative anders.

Die Initiative zu Fallstudien-Projekt A ging von einem selbstständigen Projektmanager aus, mit Unterstützung des Regionalmanagements. Später übernahmen die fokalen Unternehmen das Ruder. Der Gründer blieb, nach einigen Konflikten, zentraler Dienstleister des Projekts. Die operative Netzwerk-Pflege liegt bei diesem und weiteren BeraterInnen, die Führung bei den KMU.

Bei Projekt B kam die Initiative von zwei fokalen KMU, wobei im Hintergrund ein Regional- und Marketingberater involviert war, der bereits das örtliche Regionalmanagement aufgebaut hatte. Das Projekt zeichnet sich in der Retrospektive als sehr unabhängig und eigenständig aus. Eine stärkere institutionelle Anbindung ans RM sowie eine stärkere Netzwerk-Pflege scheint sinnvoll.

Projekt C wurde von einem Großschutzgebiet und von diesem bezahlten BeraterInnen initiiert sowie über Jahre moderiert, bis es in einer neuen Regionalmarke aufging. Wie schon gezeigt, leidet das Projekt an mangelnder Eigenmotivation der KMU und schlechter Governance. Doch beide Mangel-Faktoren kann das beste Marketing-Management nicht ersetzen; vgl. Kap. 6.2.2).

³⁷¹ Mayer, Sven (2018): Cluster-Förderung in Hessen. Hessen Trade & Invest GmbH. Wiesbaden. (Telefonat am 07.12.2018); vgl. <https://www.technologieland-hessen.de/cluster> (Zugriff 07.12.2018)

3:2 Qualifiziertes Netzwerk-Management

Es bedarf einer Person oder eines Teams, die sich um das Management eines Netzwerks kümmert. Das Netzwerk-Management kann von den Schlüsselpersonen (Initiatoren, Gründern), von qualifizierten Angestellten oder beauftragten Dienstleistern besorgt werden. Auch eine Trennung zwischen strategischer (fokaler) Führung (Kap. 6.2.4) und der Erledigung des Alltagsgeschäfts durch eine Geschäftsführung ist denkbar. Bei Regionalinitiativen spricht man bei Trennung von Netzwerk (Politik) und WSO (Marketing & Vertrieb) vom dualen Modell (Kap. 2.1.2.1).

Für das Netzwerk-Management sollten Ziele, Strategien und Maßnahmen erarbeitet, Zeit- und Budgetpläne definiert, die Umsetzung kontrolliert werden. WSO-ManagerInnen sollten, ähnlich wie Regional-ManagerInnen, über hohe soziale Kompetenzen (Kap. 6.2.2) sowie über eine hohe Marketingkompetenz verfügen. Diese sollte an das Marketing-Management der regionalen Wertschöpfungsorganisation (Kap. 6.2.4) und beteiligter KMU (Kap. 6.2.5) anschlussfähig sein.

(Das Netzwerk-Management von Projekt A lag zu großen Teilen durchgehend beim Initiator; die strategische Federführung nur zu Beginn, später bei den KMU. Diese schalteten immer wieder auch Spezial-Berater ein. Der Projektmanager blieb dadurch im Wesentlichen auf sein „Kerngeschäft“ - die Herausgabe einer Projektzeitschrift und Aktionen mit Mitgliedern - beschränkt.

In Projekt B lag die Führung durchgehend bei den beiden fokalen Unternehmen, flankiert von weiteren KMU und Unterstützern (Kerngruppe, s. Kap. 3.1.2). Das Mitglieder-Management wurde zunächst an eine ehemalige KMU-Mitarbeiterin, dann an eine Auftragnehmerin vergeben. Im Fokus stand im Untersuchungszeitraum vor allem die Rohwarenbeschaffung, weniger ein nach außen, etwa auf Unterstützung, Förderung, Beratung und Innovationen, gerichtetes Handeln.

In Projekt C lag das Management beim Regional-Management und beauftragten BeraterInnen, später beim Regionalmarken-Management. Die Qualität des Managements war hoch, wurde jedoch durch eine schlechte regionale Governance der Landräte konterkariert, vgl. Kap. 6.2.2).

3:3 Offener Zugang und Austausch

Wirtschaftliche Netzwerke, ihre Führer und Manager wie auch ihre Mitglieder (Unternehmen u.a.) stehen in dem Spannungsfeld zwischen unternehmerischen und Netzwerk-Interessen sowie in der Coopetition (vgl. Kap. 3.5.2 & Kap. 3.5.5). Die reine Lehre der Kooperation in Netzwerken betont die Offenheit des Zugangs zu Netzwerk und allen Informationen für alle Interessierten (Unternehmen) (Kap. 3.4.1) und betont damit das öffnende, brückenbildende Sozialkapital (Kap. 3.4.2). Das Streben nach Wettbewerbsvorteilen führt jedoch auch zum Ausschluss von Zugang und Informationen und betont damit das schließende, exklusive Sozialkapital (ebd).

(Projekt A stand zunächst allen, dann sukzessive nur noch solchen KMU offen, die die Projekt-Ziele unterstützten, ohne mit dem „Oligopol“ der fokalen KMU im Markt in Wettbewerb zu treten. Ähnlich einem Wochenmarkt blieb die Anzahl ähnlicher Anbieter beschränkt.

In Projekt B ist das Netzwerk allen Interessierten (Rohwaren-Erzeugern) offen, doch z.B. von einem Konflikt zwischen den Inhabern ähnlich gelagerter Unternehmen (Baumschulen) oder auch dem immanenten Wettbewerb zweier örtlicher Mineralbrunnen, wurde berichtet. In Projekt C herrschten rund um die Regionalmarke zuletzt sehr unübersichtliche Netzwerk-Strukturen.)

3:4 Breites Akteursbündnis

In Branchen-Clustern kommt der Gewinnung fokaler regionaler Unternehmen, deren Zulieferern sowie relevanten Spezial-Unternehmen sowie Forschungsinstituten eine hohe Bedeutung zu. Potentielle Partner der Schlüsselpersonen und fokalen KMU können neben den Landräten die Wirtschaftsverbände, die Wirtschaftsförderung, Hochschulen und ähnliche Organisationen sein. Staatliche Behörden (Fachämter, Ministerien) können wertvolle Unterstützer sein (Kap. 6.2.2).

Kennzeichen eines Netzwerks im Sinne einer Regionalinitiative ist meist ein breites Bündnis wirtschaftlicher, kommunaler sowie zivilgesellschaftlicher Akteure (Verbände, Vereine, Private). Eine Beteiligung berufsständischer, ökologischer, sozialer o.a. Verbände ist unverzichtbar, um eine hohe Motivation im Netzwerk zu erreichen und auf Dauer zu erhalten. Für WSN, insbesondere aber für nachhaltige regionale WSO, kommt der Beteiligung zivilgesellschaftlicher Akteure, die die Anschlussfähigkeit an viele Interessengruppen ermöglichen, hohe Bedeutung zu.

Während Unternehmen die wirtschaftliche Kompetenz einbringen, können Vereine oder Verbände, z.B. der Bauernverband, die Naturschutzverbände oder auch die Kirchen, ihre Anliegen einbringen, die so zum Kernthema von Vision und Strategie gemacht werden können. Neben ökologischen Themen, wie dem Artenschutz und der Landschaftspflege, bieten sich soziale Themen, Gesundheitsaspekte sowie andere Aspekte als Zusatznutzen an (vgl. Kap. 6.2.6.).

(Fallstudien-Projekt A konnte von Beginn an ein breites Bündnis verschiedener Akteursgruppen (KMU, Großunternehmen, Politik, Landwirtschaft, Wirte, Naturschutz) schaffen und erhalten. Projekt B bildet diese Gruppen ebenso ab, doch auf einem deutlich geringeren zahlenmäßigen, ökonomisch-potenten und politischen Niveau. Die internen und KMU-Probleme waren zuletzt groß, dennoch war der Eindruck des Autors, das Projekt „schmorte zu viel im eigenen Saft“. Für Projekt C bestand anfangs ein breites Bündnis, das dann aber nicht wirklich wirksam wurde.)

3:5 Beiträge der Beteiligten

Ein regionales Wertschöpfungsnetzwerk ist keine Zuschauer-Veranstaltung. Das Eigeninteresse der Unternehmen und anderen Akteure sollte sich daher in persönlichen, ideellen, finanziellen sowie anderen Formen (z.B. Know-How, Prestige, Kontakte) einer engagierten Beteiligung ausdrücken. Von den beteiligten Unternehmen und Akteursgruppen sollten zu einer erfolgreichen Netzwerk-Entwicklung und Aufgabenerfüllung substantielle Beiträge und spezifische Inputs erwartet werden. Die Ressourcen-Ausstattung sollte den anvisierten Aufgaben entsprechen. Wie die Praxis zeigt, kommt dabei dem zeitlichen Engagement, finanziellen Beiträgen sowie dem ideellen Engagement der Unternehmensführer hohe Bedeutung zu (vgl. Kap. 3.5.5.5).

(In Projekt A haben alle zentralen Akteure über die Jahre stets (sehr) hohe, für das Projekt notwendige Inputs an Zeit, Geld, politischen Kontakten und unternehmerischem Handeln getätigt.

Ebenso in Projekt B, in dem vor allem das fokale KMU2 immer sehr mit der Finanzierung der regionalen Rohware zu kämpfen hatte; die Erzeuger = WSO-Mitglieder trugen dies jederzeit mit. KMU1 hatte lange den Vorsitz und beteiligte sich zeitweise auch an (der Rettung) von KMU2.

In Projekt C brachten sich die beteiligten KMU und Stakeholder nie wirklich stark ein. Sie unterstützten die Projekt-Proklamation und einige Aktionen, auch die folgende Regionalmarken-GmbH, doch brachten sie sich bisher nicht als starke Akteure an entscheidenden Stellen ein.)

3:6 Gemeinsames Leitbild & gemeinsame Strategie

Eine gemeinsame Vision, oder sachlicher formuliert, eine gemeinsame Zielsetzung, setzt eine positive Motivation der Beteiligten sowie der KundInnen frei. Sie dient als Leitbild, in dem die Ziele und Werte eines regionalen Netzwerks fokussiert werden. Trotz des Spruches „Wer Visionen hat, soll zum Arzt gehen“³⁷², gehört zur Vision das Zukunftsweisende, Verheißende. Eine gute Vision ist eine Projektionsfläche für die Sehnsüchte und die Sinnsuche der Menschen, die man ansprechen möchte. Als solches sollte und darf eine Vision bewusst eingesetzt werden.

Die Ziele sollten ambitioniert sein, um es attraktiv zu machen, dabei mitzuwirken, aber gleichzeitig so realistisch, um einen Beitrag als sinnvolles Handeln betrachten zu können. Eine Vision für eine regionale WSO muss vor allem die Einwohner und Kunden in der Region ansprechen. Sie muss daher eine positive Vision für die Region, für die Allgemeinheit sein. Die Vision sollte daher an bekannten Problemlagen ansetzen und einen Weg zu deren Lösung aufzeigen.

Eine gemeinsame Vision sollte mit einer gemeinsamen Strategie (Kap. 2.3.6.3) umgesetzt werden. Auf der Netzwerkebene betrifft dies vor allem die Frage der rechtlichen Form, der Organisation, der Beteiligungs-, Diskussions- und Entscheidungsprozesse, aber auch der Philosophie, der Botschaften, der Kommunikation. Die letztgenannten Aspekte sind Teile der Marketingstrategie, die die Alleinstellungsmerkmale und Eckpunkte der Marketingkonzeption definiert.

Die Strategie sollte, wenn sie auf der Netzwerkebene formuliert wird, in die Strategie der Wertschöpfungsorganisation/en (Kap. 6.2.4) sowie auf Ebene der beteiligten Unternehmen (Kap. 6.2.5) integriert werden. Dabei ist immer nur eine teilweise Anpassung auf der Unternehmensebene zu erwarten, da die Unternehmen ihre eigene Identität nicht allzu sehr in den Hintergrund treten lassen wollen und können (Kap. 3.5.5.3). Die Übereinstimmung der WSO-Strategie ist abhängig von deren Grad der Integration in das regionale Netzwerk, und umgekehrt.

(Das Fallstudien-Projekt A hatte von Beginn an, über drei Phasen, stets eine klare Strategie. Der Gründer und Projektmanager wie die fokalen KMU verfolgten stets klare Strategiekonzepte.

Bei Projekt B blieben die grundsätzlichen Strategien stets gleich, was den Eindruck hoher Kontinuität erweckt. Die anhaltenden wirtschaftlichen Probleme (des fokalen KMU 1) zeigen jedoch, dass womöglich (wahrscheinlich) eine strategische Weiterentwicklung sinnvoll gewesen wäre.

Projekt C und seine Regionalmarke, in der es aufging, wechselten im Untersuchungszeitraum mehrfach die Strategien. Zunächst stolperte, stockte und stagnierte die Regionalmarke seit dem Jahr 2000, Projekt C wurde parallel vom Regionalmanagement mit BeraterInnen „hoch gezogen“. Als die Regionalmarke dann ab 2009 unter neuem Management neue Fahrt aufnahm, und Projekt C darin aufging, schien die Regionalmarke jahrelang auf gutem Wege. Doch der große Durchbruch am Markt blieb noch aus. Die Eingliederung der Regionalmarken-GmbH in eine Tourismus-GmbH beendete deren Eigenständigkeit als erfolgversprechendes System durch erneute Frustration, Irritation und Unsicherheit, wie es weiter gehen soll. Die federführenden Landräte haben es nicht verstanden, eine bisher erfolgversprechende Strategie weiterzuführen. Die neue touristische Strategie scheint den Bedürfnissen der Regionalmarke nicht zu genügen.)

³⁷² Zugeschrieben Altbundeskanzler Helmut Schmidt (1918 – 2015)

3:7 Lernende Organisation

Die grundsätzliche Erwartung an regionale Branchen-Netzwerke besteht in offenem Zugang zur Teilnahme und zum Austausch relevanter Informationen zwischen und an beteiligte Akteure (s.o.). Das Management soll vor allem neue Informationen verbreiten sowie die Begegnung und den aktiven Austausch der Beteiligten (Unternehmen) organisieren. Dazu werden regelmäßig bei Treffen, Workshops oder Tagungen neue Aspekte relevanter Themenbereiche vorgestellt.

Darüber hinaus sollte ein Netzwerk-Management seine Mitglieder anregen, und von diesen genutzt werden, um gezielte gemeinsame Innovationsprozesse anzustoßen und zu organisieren. Dazu bieten die Programme des Bundes und der Länder eine Vielzahl an Fördermöglichkeiten. Dazu müssen die Unternehmen stets Wege zu einer enger abgestimmten Kooperation finden.

Darüber hinaus sollte Führung, Management und Mitglieder stets bereit sein, am gemeinsamen „Mental Modell“ des Netzwerks (oder auch der WSO) arbeiten (Senge 2006). Dies bedeutet, Abweichungen der Erreichung von Meilensteinen und Zielen zu analysieren und das gemeinsame Verständnis der Zusammenhänge von Strukturen und Prozessen zu verbessern. So entsteht im Optimalfall ein qualitatives System-Modell, mit und an dem immer wieder gemeinsam gearbeitet wird – die hohe Schule einer reflexiven Organisationsentwicklung (Kap. 3.5.5.6).

(Fallstudien-Projekt A war schon durch das Regionalprogramm, aus dem es gefördert wurde, sehr reflexiv angelegt. Mehrfach in seiner Entwicklung wurden BeraterInnen hinzugezogen sowie partizipative Evaluationen durchgeführt; in der dieser Arbeit zugrunde liegenden Untersuchung auch mit Triangulation der Ergebnisse, unter Teilnahme der WSO-Akteure (Kap. 4.9.7).

Projekt B hat interne Lernkurven durchlaufen, die zur regelmäßigen Modifikation des (mentalen) Modells geführt haben. Eine offene Reflektion, unter Konsultation externer Expertise, fand jedoch nicht statt; man verließ sich stets auf die eigenen Kräfte der KMU, Geschäftsführung und Mitglieder. Systematische Reflektion könnte zur Entwicklung neuer Strategien genutzt werden.

In Projekt C, als Teil der dortigen Regionalmarke, die zuletzt in einer „Transformationskrise“ steckte, wurden stets diverse BeraterInnen und Werbeagenturen hinzugezogen, die Führungs- und Abstimmungsprozesse sowie die gesamte Organisationsentwicklung waren stets komplex. Eine offene Reflektion mit den Verantwortlichen über die o.g. Krise schien jedoch nicht möglich. Es stand zu befürchten, dass die Regionalmarke, wie schon zuvor, in eine Stagnation verfällt. Die Ergebnisse der Akteursgespräche zum „Wie weiter?“ konnten nicht mehr erfasst werden.)

3:8 Hohe Kooperationskultur

Eine hohe Kooperationskultur, insbesondere ein hohes gegenseitiges Vertrauen und ein wertschätzender Umgang unter den Netzwerk-Partnern bilden das entscheidende „soziale Kapital“ regionaler Netzwerke. Das Vertrauen entsteht erst durch die Erprobung der Zusammenarbeit, so dass erfolgreichen Projekten oft jahrelange Voraktivitäten vorausgehen. Neue Einflüsse und Rahmenbedingungen, z.B. Fördermittel, sind geeignet, neue Kooperationen herbei zu führen.

Laut Gooch (2005) sollte gegenseitiger Respekt zunächst für eine gute Kooperation ausreichen. Der offene Zugang zu Netzwerk und Informationen kann diesen und Vertrauen erzeugen helfen. Dies zu organisieren ist einer der primären Aufgaben des Netzwerk-Managements (s.o.).

Zu einer hohen Kooperationskultur gehören eine klare Vision und Strategie, geeignete Organisationsform, geregelte Prozesse. Es sollten „gute Kontrakte“ gemacht werden, d.h. Vereinbarungen inklusive der Klärung der Erwartungen, der Rechte und Pflichten. Mit einer fairen Verteilung von Aufwand und Nutzen sowie von Rollen und Macht der Akteure sollte sich für alle eine Win-Win-Situation einstellen, die den Aufwand rechtfertigt (vgl. Kap. 3.4.1, Kap. 3.5.5.4).

(Die Kooperationskultur zwischen den Akteuren von Projekt A war, trotz Übergangskonflikten zwischen dem Gründer/Manager und den fokalen KMU, stets ausreichend, um das Projekt mit der Zeit in gefestigte Strukturen und ein ruhigeres Fahrwasser zu führen. Der Staat und das Regionalmanagement haben mit Fördermitteln dazu immer wieder „positive Anreize“ gegeben.

Auch die Kooperationskultur der zentralen Akteure von Projekt B schien jederzeit hoch, wenn auch von einzelnen Konflikten bei Versammlungen über Sachfragen berichtet wurde. Auch von Konflikten im Markt um Leistungen und Preise wurde berichtet. Der Kampf um das Überleben von KMU 2 beschäftigte die Kerngruppe sehr. Dennoch schien stets Konsens zu herrschen.

Die Kooperationskultur in Projekt C war von Beginn an schwach. Die KMU wurden überwiegend von Beraterinnen und vom Regionalmanagement animiert, entwickelten kaum Eigeninitiative. Als das Projekt in der Regionalmarke aufging, sank der Zusammenhalt als Projekt noch mehr. Ein einzelnes fokales KMU brachte sich weiterhin stärker ein, wenn auch weniger als Funktionsträger in der Organisation. Die Kooperationskultur der Regionalmarke war zwischenzeitlich hoch, fiel jedoch zum Ende der Untersuchung durch die Umstrukturierung wieder ab).

3:9 Win-Win-Situation

Der Erfolg regionaler Wertschöpfungsnetzwerke besteht im Erfolg ihrer Beteiligten (Unternehmen u.a.). Daher lässt sich das Erreichen einer „Win-Win-Situation“, also der Zufriedenheit aller Beteiligten mit dem von Ihnen erreichten Nutzen, als übergeordneter Erfolgsindikator regionaler Branchen-Netzwerke und auch von Wertschöpfungsorganisationen betrachten (vgl. Kap. 3.5.2).

(Der Nutzen für die KMU und weiteren Beteiligten von Fallstudien-Projekt A war und ist evident: gemeinsam hat man eine starke Regionalmarke für die Gastronomie geschaffen, mit verschiedenen Derivaten bis in den Handel (LEH) hinein. Man hat damit diese Marketingstrategie in dieser Region besetzt; alle Beteiligten ziehen wirtschaftlichen und öffentlichkeitswirksamen Nutzen daraus, bis hin zu den Unterstützern in Kommunalpolitik und Landesinstitutionen (Marketinggesellschaft); insbesondere die obere Naturschutzbehörde erreichte ihre Programm-Ziele: Naturschutzkriterien in der Regionalmarke u. eine naturschutzorientierte Regionalentwicklung.

In Projekt B scheint dies ebenfalls der Fall, wobei der Kreis der Beteiligten und die Kreise, die das Projekt gezogen hat, im Vergleich zu den Projekten A und C sehr viel kleiner erscheinen. Es war die Regionalmarke, in der Projekt C aufgegangen ist, die auch die fokalen KMU von Projekt B auf eine neue „Flughöhe“ brachte, jedoch noch mit offenem Nutzen für Projekt B.

Der Nutzen für die Erzeuger und KMU in Projekt C liegt in einer Regionalmarke mit eigener LEH-Marke und bemisst sich am jeweiligen Input-Output-Verhältnis (Engagement vs. Nutzen). Da die Arbeit an der Regionalmarke überwiegend von BeraterInnen und ManagerInnen geleistet wurde, erscheint dieses Verhältnis für die wirtschaftlichen Markennutzer eher vorteilhaft.)

3:10 Generativität

Als Indikator der höchsten Entwicklung nennen Bratl/Trippl (2001: 71 f.; 94 f.) „Generativität“, die Fähigkeit eines Systems, sich durch Veränderung, Neuerungen und Ableger (Ausgründungen) selbst zu erhalten sowie auch fruchtbar für das umgebende Meta-System zu werden. Ähnlich wie Eltern, die voll im Leben stehen (sollten), Kinder aufziehen und später in ihr eigenes Leben entlassen. Generativität ist ein Merkmal für die Leistungsfähigkeit ausgereifter Systeme, Probleme selbst zu meistern sowie gelegentlich Neues hervorzubringen (vgl. Kap. 4.5.6.2). Anhand dieser beiden Kriterien lassen sich auch WSO-Systeme analysieren und bewerten.

(Projekt A hat im Laufe seiner Entwicklung eine Vielzahl Spin-Offs „geboren“, d.h. seinen Betreibern und Beteiligten Unternehmen die Möglichkeit für Produkt- und Marketing-Innovationen eröffnet: neben dem zentralen Gastro-Magazin wurden u.a. ein Sortiment ökologisch-regionaler Limonaden; ein Bio-Bier, exklusiv für die projektbeteiligten Gastwirte; extensiv erzeugte Schweine und Geflügel (-Fleisch) sowie eine komplette „Schwester-Marke“, mit der diesselben Akteure ihre Produkte für Großküchen anbieten und vermarkten. Weitere Spin-Offs wären zu nennen.

In Projekt B wurden von den beteiligten KMU immer wieder neue Produkte und Produktlinien auf Basis des Projektrohstoffs (Streuobst) entwickelt und lanciert. Beim führenden KMU 1 führte dies zu einem edlen Manufaktur-Sortiments, bei einem anderen KMU zu einem stabil laufenden regionalen Apfelsaft. Die Sortimente vom fokalen KMU 2 und den von diesem belieferten großen Mineralbrunnen erwiesen sich jedoch als häufig wechselnd - der Innovationsdruck im Getränkemarkt ist hoch, die Kunden sind offenbar nicht sehr produkt- und firmenmarkentreu.

In Projekt C kann nur von drei Wurst- und Schinkensorten als „Spin Offs“ berichtet werden. Eine organisatorische Generativität (Ablegerbildung) fand in Projekt C nicht statt - ein Zeichen dafür, dass Projekt C nie den Status eines eigenständigen, ausgereiften Systems erlangte. Einige Akteure schlossen sich der neuen LEH-Marke der dortigen Regionalmarken-Organisation an, die ein (jedoch nicht eigenständiges) Spin Off darstellt. Die Eigenständigkeit der Regionalmarken-GmbH wurde zuletzt zugunsten einer übergeordneten Tourismus-GmbH aufgelöst - ein ungewöhnlicher Abergang, der jedoch den Untergang des „Mutterschiffs“ mit sich brachte.)

3:11 Regionale Netzwerk-Kultur

Die Synopse dieser zehn Erfolgsfaktoren erlaubt eine Aussage über die regionale Netzwerk-Kultur. Gibt es ein gut gemanagtes Branchen-Cluster? Ist es für alle Interessierten offen? Sind die Unternehmen gut eingebunden und leisten ihre Beiträge? Entsteht etwas Neues daraus?

Die regionale Netzwerk-Kultur zeigt, auf welches Milieu und Klima neue WSO-Projekte treffen. Im Optimalfall sind WSO in ihre Netzwerke eingebettet, entstehen aus diesen, finden deren Unterstützung. Ist dem nicht so, müssen sich veränderungswillige Schlüsselpersonen und KMU ihr eigenes Netzwerk schaffen. Auch dieses lässt sich mit diesen o.g. Erfolgsfaktoren bewerten.

(Die regionale Netzwerk-Kultur muss für Projekt A mit sehr hoch bewertet werden. Aus dieser Projekt-Region wurden stets dynamische Prozesse und neue, kooperative Aktivitäten berichtet.

Dies gilt mit Abstrichen auch für die Region der Projekte B und C und die dortige Regionalmarke, doch leidet diese Region(almarke) an geringerer Kooperation der regionalen Unternehmen).

6.2.4 Erfolgsfaktoren regionaler Wertschöpfungsorganisationen

Tabelle 18: Erfolgsfaktoren der Ebene einer regionalen Wertschöpfungsorganisation

Erfolgsfaktor	Definition	Quellen
4:1 Regionale Marketing-Strategie	Grundlage einer regionalen WSO ist eine konsistente regionale Marketingstrategie	Kap. 2.1.2.2, vgl. Besch/Hausladen 1999, Besch et al. 2000, Hausladen 2001
4:2 Geeignete Gebietskulisse	Sinnvolle Abgrenzung einer ausreichend großen regionalen Herkunftskulisse mit möglichst gewachsener Identität	Kap. 2.1.1; vgl. Kullmann 2003a, 2005: 16, 28; 2007: 32; Lindstaedt 2006: 86 ff.
4:3 Kriterien & Kontrollen	Kontrolle der Herkunft aus Gebietskulisse, gegen Missbrauch und Trittbrettfahrerei; Transparenz & Rückverfolgbarkeit wichtig!	Kap. 2.1.2.1, Kap. 2.1.2.2, Kap. 3.2.7, Kap. 3.5.5.1
4:4 Fähige Führung	Regionale Schlüsselpersonen, Institutionen oder fokale Unternehmen übernehmen die Fokussierung auf Ziele, Produkte, Kunden	Kap. 3.5.5.3; vgl. Hirsch-Kreinsen 2002: 107; Wolfe/Gertler 2004: 1074
4:5 Passende Partner	Beteiligte Unternehmen & Personen sollten marketingstrategisch, produktionstechnisch & bzgl. der „Chemie“ zueinander passen.	Kap. 3.5.5.4, vgl. Brendle 1999: 45 ff.; Bauer-Wolf et al. 2008: 7 f..
4:6 Qualifiziertes Management	Leitung und Umsetzung des Marketings & Managements durch erfahrene Person/en mit Marktkenntnissen u. Führungserfahrung	WSN: Kap. 3.5.5.6; WSO: Kap. 3.5.7; Empirie:
4:7 Förderung & Finanzierung	Stets ausreichende Finanzierung von Gründung, Aufbau, Wachstum, Krisen und Innovationen; ggf. Kontinuität der Förderung	Kap. 3.5.5.5; Brendle 1999: 36 ff.; Kullmann 2003a: 73 f.; 2005: 9, 26; 2007: 25
4:8 Effiziente Prozesse	Klare Regelungen zu Info-Austausch, Produkten & Beschaffung, technisch. Vorgaben sowie Rechte und Pflichten aller Beteiligten, effiziente Distribution f. stete Lieferfähigkeit. Effizienz des Systems hoch erfolgsrelevant!	Kap. Kap. 2.1.2.1; 2.3.2.2; vgl. Kullmann 2005: 19, 29; 2007: 37; zur Empirie s. Kap. 5.1.7, 5.2.7 & 5.3.7.; vgl. Diskussion Kap. 7.4.2
4:9 Akzeptable Preise	Durchkalkulierte Produkte, Distribution und Managementkosten, ausreichende Spanne, akzeptierte Verkaufspreise, gutes Preis-Leistungsverhältnis	Kap. 3.5.7, vgl. Kullmann 2005: 20; 2007: 36 ; zur hier nur geringen Empirie zu diesem Faktor s.u.
4:10 Controlling & Steuerung	Kontrolle der Zielerreichung nach Planung u. Meilensteinen; Finanz-Controlling bringt Kosteneffizienz; Steuerungsinstrumente.	Kap. 3.5.5.6; vgl. z.B. GTZ 2008a,b; Baumfeld 2011c, Brühl 2012, Gleich 2012, Binder 2017, Bleiber 2018.
4:11 Funktionierendes Wertschöpfungsmodell (Metafaktor zu 1-10)	Erfolgreiche Geschäftsaktivität bei Erfüllung der EF 1 – 10 zu erwarten; Erfolgsdefizite in Untererfüllung dieser u.a. EF zu vermuten.	Kap. 2.3.2.2, vgl. z.B. Stähler 2002, Wirtz 2010, Osterwalder/Pigneur 2011

Sieben der in Tabelle 18 genannten Erfolgsfaktoren finden sich ähnlich schon in eigenen Werken zum Thema (Kullmann 2003a, 2005, 2007). Die „neuen“ Erfolgsfaktoren (4, 6, 10) leiten sich aus der zugrunde gelegten Literatur sowie Ergebnissen der untersuchten Fallstudien ab.

4:1 Regionale Marketing-Strategie

Eine regionale Wertschöpfungsorganisation braucht eine konsistente regionale Marketingstrategie. Die Marketing-Strategie ist die Generallinie des Marketings. Sie umreißt die wesentlichen Kernpunkte der Marketingkonzeption sowie den Mix und die Kohärenz der Marketinginstrumente. Welches Produkt, an welche Zielgruppen, über welchen Absatzweg, zu welchem Preis, mit welchen Transportmitteln und Kommunikationsmitteln vermarktet werden soll, wird durch die Marketingstrategie im Wesentlichen beschrieben. Dabei sollen Vision und Ziele aufgezeigt, insbesondere die Alleinstellungsmerkmale und Zusatznutzen deutlich werden (vgl. Kap. 6.2.6).

Grundsätzlich gilt, bestimmte Zielgruppen ins Auge zu fassen, die als Nachfrager für regionale Produkte in Frage kommen. Diese sollten von den Qualitäten der Produkte, den damit verbundenen Dienstleistungen, von Einkaufsort, Ambiente und Preis, der grafischen Kommunikation sowie vom Verhalten der Anbieter, Macher, Mitarbeiter und Unternehmen sowie durch seine Aktionsformen und Beteiligungsmöglichkeiten einen konsistenten positiven Eindruck erhalten (Marke, Corporate Design, Corporate Identity). Dies wiederum heißt, dass alle Marketinginstrumente einen konsistenten Mix ergeben sollten. Die Marketingstrategie fasst dies zusammen.

Kommen Unternehmen (KMU) zur Gründung einer Wertschöpfungsorganisation zusammen, so müssen diese Fragen für die gemeinsame Strategie aufeinander abgestimmt werden. Dabei gilt es für die KMU, eine Kombination der eigenen Strategie mit der WSO-Strategie zu entwickeln.

(Projekt A hat zu allen Zeiten eine konsistente Marketingstrategie entwickelt und umgesetzt. Dies schließt auch Erweiterungen, Derivate und auch Irrwege oder kleinere Misserfolge mit ein. Damit hat sich das Projekt in der Zielregion maximal breit etabliert und ökonomisch konsolidiert.

Dies führt jedoch zu der Frage: Wie kann eine regionale WSO auf Dauer stabil geführt werden, wenn sie räumlich nicht expandieren kann und der Markt innerräumlich weitgehend abgedeckt und gesättigt ist? Dann muss eine regionale WSO ihren Regelbetrieb wirtschaftlich aufrechterhalten, Effizienzpotentiale heben und sich mit regelmäßigen Innovationen am Markt halten. Es wird zu beobachten sein, wie etablierte regionale WSO diese Phase meistern und gestalten.

Projekt B hat im Studienzeitraum seine frühen Strategien bzw. die der fokalen KMU weiter geführt. KMU 1 verfolgte erfolgreich eigene Manufaktur-Strategien. KMU 2 musste in dieser Zeit zweifach eine Insolvenz und einen Neuanfang durchlaufen, nutzte diese Zeit zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells. Projekt B bleibt als Rohwaren-Erzeuger-Netzwerk mit beiden KMU eng verbunden, doch die Form dieser Verknüpfung war mehrere Jahre offen; zuletzt stabilisierte der erfolgreiche überregionale Absatz KMU 2 und damit Projekt C (vgl. Kap. 6.3.3.2).

Projekt C hatte in seiner Entwicklungsphase keine eigene und klare Marketingstrategie. Erst die Auflösung in der Regionalmarke brachte klarere, weiterentwickelte Strategien. Diese leidet jedoch noch an Defiziten in Vertrieb und Logistik sowie schlechter regionaler Governance. Aus Sicht des Autors wäre es an der Zeit, dass die Unternehmen, ähnlich wie in Projekt A, das Ruder der Regional-Marke (-Vermarktung) in dieser Region erstmals selbst übernehmen. Es stellt sich jedoch die Frage, ob die Akteure aus Projekt C, die meisten davon kleine regionale Metzgereien, die Akteure sind, dieses in Zukunft leisten können, wollen und werden. Der bisherige Projektverlauf spricht dagegen. Die Zukunft von Projekt C war zuletzt fraglich; s. Kap. 6.3.3.3).

4:2 Geeignete Gebietskulisse

Eine regionale Herkunftskulisse bildet die Basis regionaler Marketingstrategien. Ein größeres Angebot an Produkten, Erzeugern und Verarbeitungsunternehmen sowie einheimischer Kundenschaft bzw. Kaufkraft spricht für großräumige Herkunftskulissen. Der Trend geht daher zu Großregionen, die mehrere Landkreise umfassen (wie die Eifel, die Rhön etc.; vgl. Kap. 2.1.1).

Darüber hinaus ist heute weitgehend Konsens, dass das Motto der Regionalvermarktung „Aus der Region – für die Region“ zwar angestrebt, jedoch nicht dogmatisch ausgelegt werden sollte. Regionale Produkte sollten auch in die nächstgelegenen Städte und Ballungszentren vermarktet werden, da dort die Kaufkraft sitzt, die möglichst in die Herkunftsregion zurück fließen soll.

Eine Herkunftsregion sollte auf einer „regionalen Identität“ im Bewusstsein ihrer Einwohner aufbauen. Landschaftsräume oder Räume mit gemeinsamer Geschichte bieten sich an. Diese Kulissen sollten beteiligte Landkreise ganz umfassen, um die uneingeschränkte Unterstützung von Landräten und der Vertreter von Interessengruppen anzustreben. In Teil-Landkreisen kann es demgegenüber zu Neid-Effekten gegenüber dem geförderten Teilgebiet kommen. (ebd.).

(Die Gebietskulisse von Projekt A umfasst vollständig die vier Landkreise eines süddeutschen Landschaftsraums, der unter seinem Namen im Tourismus bekannt ist und auch für die eigene Bevölkerung eine hohe regionale Identität besitzt. Eine klug gewählte regionale Gebietskulisse.

Die Gebietskulissen der Projekte A und B beziehen sich auf den gleichen Landschaftsraum, der ein Mittelgebirge mit seinem Umland in einer Arrondierung von viereinhalb Landkreisen umfasst; die Abtrennung eines halben Landkreises ist sachgemäß, da in einem anderen Raum mit anderer regionaler Identität gelegen. Die regionale Herkunftskulisse ist ebenfalls klug gewählt).

4:3 Herkunftskriterien & Kontrollen

Regionale Herkunftskriterien, auf Basis der definierten Herkunftskulisse, und deren ernsthafte, optimalerweise unabhängige Kontrolle bilden das zweite Herzstück regionaler Marketingstrategien. Sie dienen dazu, dass innerregionale wie städtische KundInnen regionalen Produkten ein höheres Vertrauen und eine höhere Wertschätzung entgegenbringen, als gegenüber Produkten unbekannter oder „globalisierter“ Herkunft (vgl. Kap. 2.1.2.1; Kap. 3.5.5.1).

(Fallstudien-Projekt A hat bereits frühzeitig regionale sowie Naturschutz-Kriterien entwickelt und kontrolliert diese bei den teilnehmenden Erzeugern und Herstellern mittels einer Kontroll-Person aus den eigenen Reihen des Projektes. Dies reicht den Beteiligten sowie offenbar auch den Endkundinnen (Gastronomie-Gästen) seit nunmehr 15 Jahren an Glaubwürdigkeit aus.

Projekt B baute zunächst ein eigenes Kontrollsystem für seine regionale Herkunft auf, die sich über die Lage der Erzeugerflächen der Rohwaren gut dokumentieren lässt. Da es sich um ein Bio-Produkt handelt, erfolgt die Kontrolle des Rohwarenverbleibs durch eine staatlich akkreditierte Bio-Kontroll-Stelle. Die Kriterien wurden auch an das System der neuen Regionalmarke angepasst, um deren Kontroll-Kriterien zu entsprechen - jedoch ohne großen Umsatzeffekt.

Die Regional- und Qualitätskriterien für Projekt C (Wurstwaren) wurden innerhalb dieses dortigen Regionalmarken-Systems entwickelt und werden seither in diesem Rahmen kontrolliert.)

4:4 Fähige Führung

Grundlegende Studien zeigen, dass es für den Erfolg wirtschaftlicher Netzwerke entscheidend ist, dass sich große und führende Unternehmen einer Branche oder Region daran beteiligen.³⁷³ Für Wertschöpfungsketten ist es ebenso essentiell, dass sich sog. fokale Unternehmen finden, die die Ziele, Aktivitäten und Maßnahmen der WSK, kraft ihrer Stärke am Markt und die (End-)Kunden ausrichten und die vor- oder nachgelagerten Partner koordinieren (vgl. Kap. 3.5.3).

In regionalen Wertschöpfungsorganisationen kann die ideelle und wirtschaftliche Führung in allen drei Meta-Bereichen der Gesellschaft liegen: bei führenden regionalen Unternehmen (Wirtschaft), bei Akteuren aus Regionalinitiativen (Zivilgesellschaft) sowie auf der Kommunal- (Kommunen, Wirtschaftsförderung, Landräte) oder Landesebene (z.B. Marketinggesellschaft).

Wo immer die Führung liegt, es braucht eine kompetente Führung, um eine regionale WSO von der Gründung über den Aufbau bis zur Etablierung und Konsolidierung sowie durch Phasen des Wandels zu führen. Neben Qualifikationen, z.B. zum Aufbau geeigneter Organisationsstrukturen und Marketing-Strategien, erfordert die WSO-Führung eine hohe Verantwortung gegenüber den Unternehmen u.a. Akteuren sowie den Zielen der Regionalentwicklung und der Nachhaltigkeit.

(In Projekt A war zu Beginn die Führung durch den Gründer, unter „Supervision“ durch das Regionalmanagement und erste Partner gegeben. Es folgte die Übernahme der Führung durch fokale KMU, zunächst durch Gründung einer GbR, dann einer regionalen Stiftung. Trotz Konflikten verfolgten die fokalen KMU diese Entwicklung jedoch stets im Sinne der Sache.

In Projekt B erscheinen die Fähigkeiten und die Verantwortlichkeit der Führung ambivalent. Einerseits betrieben die beiden fokalen KMU und ihre Mitstreiter das Projekt sehr gewissenhaft. Sie konnten die Probleme von KMU 1 gemeinsam nicht abwenden, blieben diesem aber treu. Wirtschaftliche und innere Probleme bestimmten oft die Aktivitäten, weniger die Außenwirkung. Abschließend stellt sich die Frage, ob das WSO-Projekt für die Führung genug im Fokus steht.

In Projekt C fand sich seit der Entwicklungsphase nur ein informell führendes KMU, dessen Inhaber jedoch kein Amt übernahm; er blieb in dieser Rolle auch in der folgenden Regionalmarke. Auch Berufskollegen, die dazu in der Lage wären, übernahmen keine Führungsverantwortung. So blieb diese in der Hand der Landräte (Geldgeber), die ihr jedoch nicht gerecht wurden. Für diesen Fall scheint es wichtig, stets den Einfluss der ZeichennutzerInnen zu wahren.)

4:5 Passende Partner

Die Bildung eines regionalen Wertschöpfungsnetzwerks und/oder die Gründung einer WSO beginnt mit der Suche und Auswahl geeigneter Partner in Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft.

Nicht alle Unternehmen in derselben Branche einer Region sind geeignet oder passen zueinander. Produktmäßige, technische, wirtschaftliche und auch persönliche Bedingungen zwischen den handelnden Personen sollten übereinstimmen. Meist kennen sich die KMU und Akteure in einer Region, haben teilweise eine lange, von Kooperation oder Wettbewerb geprägte Beziehung. Häufig finden sich eher Personen zusammen, die einen ähnlichen Hintergrund, eine

³⁷³ Vgl. Kap. 3.5.5, z.B. Hirsch-Kreinsen 2002: 107 f.; Wolfe/Gertler 2004: 1074.

ähnliche Sozialisation und Interessen haben (sog. Fachbruderschaft, vgl. Brendle 1999). Auch auf der persönlichen Ebene muss die „Chemie“ stimmen. Wenn man sich nicht „riechen“ kann, sollte man eine Kooperation überdenken. Grundsätzlich gilt: „First who, then what!“ (Kap. 3.4.1).

Ähnliche Akteure können „gut miteinander“ auskommen oder aber erleben sich als Konkurrenz. Solche Phänomene lassen sich auch in regionalen Lebensmittelbranchen beobachten. Beteiligen sich Unternehmen mit ähnlichen, ggf. konfligierenden Interessen an einer WSO, muss ggf. eine Auswahl getroffen oder müssen Strategien für den Umgang mit der „Coopetition“ (engl. für Gleichzeitigkeit von Kooperation und Wettbewerb) ausgehandelt werden (vgl. Kap. 3.5.2).

(In Projekt A fanden sich zunächst rund um den Initiator einige passende Partner aus Landwirtschaft, Gastronomie und Regionalmanagement. Die Führung übernahmen dann die fokalen KMU, die sich als regionale Partner, Kunden, Abnehmer und Wettbewerber bekannt waren, und die ein gemeinsames Interesse hatten, diese Regionalmarke unter ihre Kontrolle zu bekommen. Fazit: Der örtliche „Country-Club“ hat diese Innovation gekonnt inkorporiert (vgl. Kap. 3.3.2).

In Projekt B fanden sich unter der Flagge „Streuobst“ alle daran interessierten Erzeuger, KMU, das Regionalmanagement u.a. Akteure zusammen. Die „Chemie“ der Akteure stimmte weitestgehend, auch wenn von einem persönlichen (formal fachlichen) Konflikt berichtet wurde. Die beiden fokalen KMU inszenierten sich als „best buddies“ und bildeten eine „Burg im Projekt“, unterstützt von Mitstreitern und Geschäftsführung. Etwas frischer Wind wäre evtl. erfrischend?

In Projekt C fand sich zu Beginn eine Gruppe Gleichgesinnter aus Landwirtschaft, Handwerk und Regionalmanagement. Dieses Mikro-Netzwerk besteht auch innerhalb der formell gegründeten Regionalmarke, betreibt auch in dieser seine Interessen, im Rahmen der jeweiligen Möglichkeiten, ohne jedoch deren Geschicke maßgeblich zu beeinflussen (zu können, zu wollen)).

4:6 Marketing-Management

Mehr noch als bei Netzwerken, die eher moderiert als straff geführt werden müssen, kommt es bei Wertschöpfungsorganisationen darauf an, dass diese effizient geführt und gemanagt werden. Diese Aufgabe kommt der Führungsebene zu (s.o.) oder einem angestellten Management. Dies sollten qualifizierte und erfahrene Macher sein. In der Praxis finden sich dazu auch engagierte Laien, z.B. die Schlüsselpersonen, sich die Kompetenz mit der Zeit aneignen (müssen).

„Zum Marketing-Management gehört insbesondere die Produkt- und Preispolitik. Bei regionalen WSO wird diese in der Regel von den einzelnen Erzeugern und Verarbeitern bestimmt, ggf. mit einem Aufschlag für die Betriebs- und Vertriebskosten der WSO. Verfolgt die WSO einen Eigenmarken-Ansatz, kann sie bestimmte Anforderungen an Produktqualitäten formulieren. (...) Ein (...) für die Zielgruppen akzeptables Preis-Leistungsverhältnis ist zu finden (Kap. 3.5.7).

Regionalinitiativen müssen „sowohl die Beschaffung (Produkte, Herkunft, Qualitäten, Vorschriften, Verfügbarkeit) als auch den Vertrieb (Distribution und Logistik) organisieren und dabei alle Anforderungen der Betriebswirtschaft (inkl. Buchhaltung, Steuern etc.) erfüllen, insbesondere Kostendeckung und Erhalt der Liquidität, im Optimalfall der Rentabilität (Gewinn). (...) Immer wieder ist die Organisation der Logistik, sind die Logistikkosten ein (..) Thema“ (Kap. 2.1.2.1).

(Projekt A verfügte von Beginn an über ein für die jeweilige Phase qualifiziertes Management; zunächst für ein Magazin zur regionalen Gastronomie und deren Belieferung mit Regionalprodukten, unter Ägide der fokalen KMU dann für den Vertrieb eines breiteren Regionalsortiments. Die Funktionen wurden von der Führungsebene klug auf mehrere KMU (poly-polar) verteilt.

Das Management von Projekt B besteht in den fokalen KMU und einem Teilzeit-Management. Deren Qualifikationen erschienen den Befragten jederzeit ausreichend. Um das Projekt auf ein höheres Niveau zu führen, wäre jedoch (zunächst bei der Führung) einer Veränderung sinnvoll.

Projekt C lebte jederzeit maßgeblich von der Kompetenz der BeraterInnen und Marketing-ManagerInnen. Schlechte regionale Governance konterkarierte jedoch zeitweise deren Leistung.)

4:7 Ausreichende Förderung & Finanzierung

Bei Projekten zur Gründung regionaler Wertschöpfungsorganisationen wie auch bei unternehmerischen Innovationsvorhaben sollte die Finanzierung zunächst von den Betreibern und beteiligten Akteuren kommen, um deren Eigenmotivation und Eigenverantwortung auszudrücken. Unternehmen planen Ihre Projekte häufig ohne Förderung, z.B. um nicht bezüglich des Zeitpunkts der Investition davon abhängig zu sein; die Förderung ist dann ein Mitnahmeeffekt. Die eigenständige Finanzierung stärkt auch das Ziel, möglichst schnell eine betriebswirtschaftliche Tragfähigkeit aus dem Geschäft zu erreichen oder aber die laufenden Kosten gering zu halten.

Dennoch greifen viele WSO in Ihrer Gründungsphase auf Förderprogramme zurück, die vielfältig und immer wieder neu aufgelegt werden. Stark fördermittelabhängige Projekte kommen dadurch in die Gefahr, in ihrer Entwicklung durch zeitweise fehlende Fördermittel gebremst oder auch in ihrer Entwicklung zurück geworfen zu werden, durch Entlassungen oder Stagnation. Insbesondere Erzeuger und KMU, die sich auf ein Projekt einlassen, haben wenig Verständnis, wenn die federführende Stelle regelmäßig „einschläft“, weil sie selbst nicht handlungsfähig ist. Für WSO ist daher ein guter und krisensicherer Mix aus Eigen- und Fördermitteln zu empfehlen.

(Fallstudien-Projekt A wurde zu Beginn mehrfach und im Anschluss ausreichend zeitnah durch öffentliche Mittel eines Regional-Programms gefördert. Gleichzeitig waren die Aktivitäten (Zeitschrift, Artikel) des Gründers und Koordinators für die beteiligten Gastronomen kostenpflichtig. Ab Phase 2 beteiligten sich die größeren KMU (Hersteller) an der Finanzierung des Projekts, dessen Marke dann von diesen in eine Stiftung überführt wurde. Bis heute gestaltet sich der Finanzierungsmix aus geringen Fixkosten, einem selbsttragendem Magazin, Marken-Nutzungsgebühren sowie regelmäßiger Förderung aus verschiedenen Landesprogrammen. Die Finanzierung der WSO war zu (fast) jeder Zeit des Bestehens und erschien auch zuletzt gesichert.

In Projekt B wurde nur zu Beginn und einmal im Verlauf ein Förderantrag gestellt. Den überwiegenden Anteil der Finanzierung übernahmen die Erzeuger sowie die verarbeitenden KMU aufgrund der gemeinsam beschlossenen Gebührenordnung. Eine Finanzierung war stets vorhanden, doch oft knapp, erlebte „Dürren“, erforderte „Klimmzüge“. Zuletzt erfolgte ein erfolgreicher Antrag auf staatliche Förderung, doch wurde diese über Jahre hinweg wenig genutzt.

Eine eigenständige Finanzierung durch beteiligte KMU kam in Projekt C anfangs nicht zustande. Die Projekt-Finanzierung erfolgte stets über Beratungs- und Regional- Marken-Förderung.)

4:8 Effiziente Prozesse & Distribution

Die Beschaffungs-, Betriebs- und Distributionsprozesse einer regionalen Wertschöpfungsorganisation müssen gut geregelt sein, um möglichst problemlos zu laufen. Herkunfts-, Qualitäts- und Nachhaltigkeitskriterien müssen definiert und kontrolliert werden (s.o., vgl. Kap. 6.2.6). Der Einkauf der Waren bzw. deren Verfügbarkeit bei den Erzeugern muss jederzeit gewährleistet sein, um den Handel und die EndkundInnen jederzeit beliefern zu können. Bestell- und Abrechnungsprozesse, Buchhaltung und Steuern, Personalwesen und Rechtsfragen – all diese klassischen Bereiche eines Handelsunternehmens müssen in WSO geregelt und gemacht werden.

Wertschöpfungsorganisationen sind dadurch gekennzeichnet, dass in Ihnen Unternehmen eng kooperieren und Produkte, Informationen und Finanzen in geregelten Prozessen austauschen. Die Qualität der Regelung dieser Prozesse entscheidet über Effektivität und Effizienz der WSO. Grundlage dazu ist zunächst die verbindliche Vereinbarung der Bedingungen der Kooperation. Es müssen Standards definiert sowie Schnittstellen definiert werden, wo, wann und wie die Produkte, Informationen und Finanzen von einem Unternehmen zum nächsten fließen. Dies wird in größeren Unternehmen in einem Qualitätsmanagement-System geregelt (Kap. 6.2.5).

In regionalen WSO sind zu Beginn manchmal engagierte Schlüsselpersonen, jedoch fachliche Laien am Werk, die grundsätzlich und im Groben wissen, worauf es ankommt, denen jedoch die Erfahrung aus Studium der Betriebswirtschaft und Praxis in Unternehmen fehlt. Diese brauchen dann eine Zeit, ggf. ein paar Jahre, um mit ihren WSO-Initiativen professionell zu werden. Mit der Beschäftigung eines qualifizierten Managements kann eine WSO dies schneller erreichen.

Die Betriebs- und Beschaffungsprozesse einer regionalen Wertschöpfungsorganisation sollten so reibungslos laufen wie in einem Unternehmen (vgl. Problemlose Prozesse in Kap. 2.3.2.2). Insbesondere die Distributionspolitik sollte so organisiert sein, dass die Produkte problemlos die Zielgruppen erreichen. Dazu gehört die Auswahl der Märkte und Handelspartner, die Wahl des Verkaufsortes (POS = Point of Sale), die Erreichbarkeit sowie die Erkennbarkeit der Produkte ebenso ein reibungsloser Ablauf von Bestellung, Kommissionierung, Versand, Rechnungsstellung, Rechnungsprüfung sowie das Beschwerdemanagement. Ziel muss stets die Zufriedenheit der Kunden sein, ggf. ist dies der Groß- und Einzelhandel. Bei Mängeln und Beschwerden sollten die Erwartungen möglichst übererfüllt werden, um aus Kritikern Fans zu machen.

Die Logistik muss in der Lage sein, zu vereinbarten Terminen die vereinbarten Produkte in vereinbarter Qualität zu liefern. Der Transport kann über eine Direktanlieferung durch die Anbieter, die zentrale Logistik eines Zwischenhändlers oder aber über Speditionen erfolgen. Dem müssen handelsübliche Vereinbarungen über Lieferungen und Leistungen zugrunde liegen. Dazu gehört die selbstverständliche Einhaltung von Hygienevorschriften (Stichwort: HACCP), Kühlketten sowie alle qualitätsrelevanten Vorkehrungen. Dies sollte auch in regionalen Wertschöpfungsketten das Geschäft von etablierten Logistikern sein. Der Neuaufbau von Logistikketten ist demgegenüber mit hohen Kosten und dem Risiko von Problemen belastet, kann jedoch sinnvoll sein, wenn z.B. etablierte Logistiker ihre regionale Marktmacht ausspielen wollen.

Nicht zuletzt ist der Aufbau guter persönlicher Beziehungen zu den Einkäufern der Abnehmer von entscheidender Bedeutung für eine vertrauensvolle, dauerhafte Geschäftsbeziehung. Dies

setzt wiederum eine personelle Kontinuität der Ansprechpartner voraus. Dazu gehört auch die Flexibilität, bei vereinbarten Mengen und Fristen ab und zu geben zu können, wenn man sich so gegenseitig Unpässlichkeiten vermeiden kann. Die Partner werden sich in der Regel bei nächster Gelegenheit revanchieren. Regelmäßige Aktionsangebote fördern diese Partnerschaft. Im Optimalfall stimmen sich die Akteure einer WSO zur gemeinsamen Marktbearbeitung ab.³⁷⁴

(Die Professionalität der jeweils führenden Akteure in fachlichen Fragen schien in Projekt A jederzeit ausreichend. Die Professionalität in der Organisationsentwicklung, die mit Fragen der bestmöglichen Fruchtbarwerdung für die Region (für die regionalen KMU) sowie Konflikten über Inhaberschaft und Innovationsrendite (vgl. Kap. 3.3.2) einherging, war weniger vorhanden und musste unter Einsatz von drohenden Verlusten, Anreizen und Beratung erst erlernt werden. Mittlerweile haben sich alle Prozesse dieses WSO-Projekts auf hohem Niveau eingespielt. Bei Projekt A war die Logistik über die KMU sowie spezialisierte GV-Service-Logistiker jederzeit professionell gegeben. Geschäftsbeziehungen, Routen und Umladepunkte (Hubs) mussten für das Vorhaben nur geringfügig neu gestaltet werden, die Logistik war stets kosteneffizient.

In Projekt B schienen zunächst die beiden fokalen Unternehmen, gemeinsam mit ihren engen Mitstreitern und der Teilzeit-Geschäftsführung die Prozesse ausreichend geregelt zu haben. Die zweifache Insolvenz von KMU1 im Studienzeitraum deutet jedoch auf erheblichen Verbesserungsbedarf hin, der ggf. das gesamte Geschäftsmodell des KMU, aber auch der WSO, betrifft. In Projekt B waren im zunächst untersuchten Geschäftsmodell vor allem die Logistik und die Kosten der Beschaffung und Lagerung der Rohware stets die Achillesferse. Zuletzt arbeitete KMU 1 an einem neuen Geschäftsmodell. Der Vertrieb in den Handel läuft bei KMU 1 über konventionelle Logistik, bei KMU 2 über Selbstabholer und im Eigenvertrieb an Geschäfte.

In Projekt C waren zunächst die projekt-, später regionalmarken-organisatorischen Prozesse über Jahre nicht oder schlecht geregelt. Dies änderte sich sukzessive nach Einstellung eines neuen Managements, das eine Reorganisation aller Prozesse durchführte. Die produktionstechnische und betriebswirtschaftliche Seite schien damit zwischenzeitlich gut geregelt.

Die Logistik läuft in Projekt C von Beginn bis heute maßgeblich über die beteiligten KMU selbst, an den Handel wie an die Endkunden. In kleinerem Maße nimmt ein KMU mit eigener regionaler Logistik die Waren einiger anderer Anbieter mit, doch ist dies keine ausreichende Lösung für alle Produkte und Anbieter. Der Logistikengpass wurde bis zum Studienabschluss nicht gelöst. Er ist jedoch evtl. auch damit verknüpft, dass die Regionalmarken-GmbH sich bis heute nicht zu einem zentralen Vertrieb, der auch die Auslieferung verantwortet, durchringen konnte.)

4:9 Akzeptable Preise

„Regionalprodukte sind Premium-Produkte. Es sind Produkte, die meist nach besonderen Richtlinien und dadurch meist zu höheren Produktionskosten erzeugt werden. Daher müssen sie auch einen höheren Preis erzielen, wenn ihre Erzeugung für ihre Anbieter attraktiv sein soll. Aufgrund des höheren Preises erwarten die Verbraucher auch einen höheren entsprechenden Zusatznutzen: Geschmack, Gesundheit, Sicherheit (...) etc. (...) (Zusatznutzen vgl. Kap. 6.2.6).

³⁷⁴ Zur Distributionspolitik vgl. Strecker et al. 1996: 171 ff.; Becker 2001: 527 ff.

Höhere Produktionskosten machen eine Hochpreis-Strategie erforderlich, die am Markt durchgesetzt werden muss. Entscheidend ist, dass die Preispolitik den anderen Marketinginstrumenten entspricht, d.h. zu den Zielgruppen, zur Produktgestaltung, Absatzwegen und der Kommunikation passt und von den Abnehmern und Verbrauchern akzeptiert wird“ (Kullmann 2005: 20).

„Die Frage ist, ob das Angebot bezüglich ihrer Bedürfnisse und Präferenzen für die Nachfrager einen (Zusatz-) Nutzen hat und eine Zufriedenheit erzeugt, die in den Augen der Nachfrager den Preis auch in Zukunft rechtfertigt“ (zur Kundenzufriedenheit vgl. Scharnbacher/Kiefer 1998). (...) Die Preisstrategie für Regionalprodukte sollte sich an der Zahlungsbereitschaft der Zielgruppen orientieren, die durch Auswertungen oder (...) Erhebungen regelmäßig ermittelt werden sollte. (...) Doch auch in (...) der Direkt-, Öko- und Regionalvermarktung ist ein zunehmender Wettbewerb der Anbieter, insbesondere auf städtischen Märkten, zu verzeichnen. Daher sollte von Beginn an darauf geachtet werden, sich (...) (auch als regionale WSO) durch besondere Leistungen (...) oder ein relativ günstiges Preis-Leistungsverhältnis auszuzeichnen“ (ebd.).

(Fallstudien-Projekt A zeigt ein deutliches Preisbewusstsein. Die ursprünglich im Vordergrund stehenden Naturschutzkriterien des ersten Förderprogramms sind zu „Soll“-Bestimmungen herab gestuft worden; das Sortiment ist weitgehend „soft-nachhaltig-konventionell-regional“, im Grunde ein besserer konventioneller Standard. Bio-Produkte haben die fokalen KMU auch im Programm, wenn von den Landgasthöfen gewünscht. Die ökologische Nachhaltigkeit steht jedoch nicht im Vordergrund, sondern die Erhaltung der regionalen Gastwirtschaften und Höfe. Die Großküchen-Logistik stimmt und ist effizient, attraktive Preise für die Gastronomen und damit für die Tischgäste sind machbar. Das Projekt zeigt insgesamt ein hohes Preisbewusstsein.

Dies gilt, unter anderen Vorzeichen bezüglich des Projektniveaus, ebenso für Projekt C. Die Akteure von Projekt C bemühen sich um „etwas bessere“ konventionelle Preise für „etwas bessere“ konventionelle Produkte. Für die VerbraucherInnen bleiben diese erschwänglich.

Die beiden fokalen KMU von Projekt B verfolgen zwei unterschiedliche Preisstrategien. Während sich KMU 1 als hochwertige regionale Gastronomie und Feinkost-Manufaktur mit entsprechend höheren Preisen positioniert, sind für KMU2 als Kelterei die Kosten der Warenbeschaffung, Lagerung und Verarbeitung sowie des Marketings die Achillesferse(n) des Betriebes. So muss KMU 2 den Erzeugern unter den Projektmitgliedern stets einen attraktiven Preis bieten, um diese weiterhin zur Anlieferung ihres Bio-Streuobstes zu animieren. Dies muss ich jedoch auch in den Preisen niederschlagen, was die Absatzchancen reduziert. Dieses Dilemma begleitete KMU2 den gesamten Untersuchungszeitraum hindurch. Die mehrfach schwierige ökonomische Situation von KMU 2 zeigte, dass noch keine sehr profitable Lösung gefunden wurde.

4:10 Controlling & Steuerung

Zentrale Aufgabe des Managements und der Führung einer Wertschöpfungskette sind die Gewährleistung der zuvor dargestellten Faktoren sowie insgesamt erfolgreiche rentable Aktivitäten. Dazu ist ein professionelles Projekt-, Marketing- und Wertschöpfungsmanagement erforderlich. Die strategischen Ziele sollten ebenso wie die kurzfristigen Ziele klar definiert werden.

Zu einer sinnvollen Zieldefinition gehören die Formulierung positiver Ziele, klare messbare Fakten sowie eine realistische Einschätzung der Erreichbarkeit aus eigenem Vermögen. Man sollte

sich „wohl proportionierte“ Ziele stecken. Ziele sollten daher SMART sein: spezifiziert, messbar, attraktiv, terminiert und realistisch (vgl. z.B. Kellogg Foundation 2004: 17; vgl. Kap. 3.5.5.7).

Auf dieser Basis sollte eine Planung von Politiken und Maßnahmen in den verschiedenen Marketingbereichen sowie die Definition von Meilensteinen erfolgen, an welchen sich der Fortschritt messen lässt. Erst die regelmäßige Kontrolle (engl.: Controlling) der gesteckten Ziele ermöglicht eine zuverlässige Überwachung des Kurses und letztlich des Erfolgs der gewählten Strategie. Dazu gehört insbesondere auch das Finanzcontrolling zur Beobachtung der ständigen Liquidität sowie der letztendlichen Rentabilität der unternehmerischen Aktivitäten (vgl. Kap. 3.5.5.6).

Die Nutzung von Steuerungsinstrumenten ermöglicht die systematische Kontrolle der Zielerreichung; eines der bekanntesten Instrumente ist die Balanced Scorecard (s. Kap. 7.4.3). Der Einsatz systematischer Steuerungsinstrumente ist jedoch in KMU und WSO kaum zu erwarten; in diesen wird mit weniger strukturierten Instrumenten gesteuert, so hier die Ausgangshypothese.

(In Projekt A erfolgt eine Mehr-Ebenen und Viel-Augen-Steuerung. Die interne Herkunftskontrollleurin und der Gastronomie-Berater, der Geschäftsführer sowie der Aufsichtsrat haben die Zahlen fest im Blick, steuern nach Bedarf, optimieren sowie innovieren nach Möglichkeit.

In und für Projekt B wurde kein Steuerungsmodell entwickelt und wird auch von der übergeordneten Regionalmarke mit Blick auf Projekt C nur unzureichend durchgeführt.

In Projekt C wird von Ebene der Führung (KMU1), der angestellten Geschäftsführung (eher Mitarbeiterin, auf Teilzeit-Basis) sowie von KMU 2 als fokalem Unternehmen stets ein Controlling der Zahlen durchgeführt, doch die wirtschaftlichen und organisatorischen Probleme ließen bisher nicht zu, dass das Steuerungssystem selbst in Ruhe arbeiten und optimieren konnte.)

4:11 Funktionierendes Geschäftsmodell (Meta-Faktor)

Dieser Meta-Erfolgsfaktor wurde formuliert, um die Beiträge der genannten 10 Erfolgsfaktoren zu einer erfolgreichen regionalen WSO zu beschreiben. Damit steht die finanzielle und betriebswirtschaftliche Kontinuität und Stabilität einer WSO im Zentrum dieser Erfolgsfaktoren-Analyse. Trotz aller Eigenschaften eines Netzwerks muss vor allem den Anforderungen als Unternehmen Rechnung getragen werden, wozu die genannten Erfolgsfaktoren beitragen müssen. Sind diese Erfolgsfaktoren gut erfüllt - und sind die Produkte und die WSO am Markt erfolgreich - verfügt eine WSO über eine hohe wirtschaftliche und damit auch regionalpolitische Eigenständigkeit.³⁷⁵

(Bei Projekt A ist dies, trotz hoher kommunalpolitischer und staatlicher Unterstützung, der Fall. Die wirtschaftliche Kraft der Erzeuger, Gastronomen und vor allem der KMU reicht dazu aus.

Auch Projekt B hat ein Geschäftsmodell, dass jedoch in den Jahren der Begleitforschung zweimal nicht funktionierte (Insolvenz des fokalen KMU). Eine Weiterentwicklung des Geschäftsmodells des WSO-Projekts, ggf. auch unabhängig von den beiden fokalen KMU, wäre zu prüfen.

In Projekt C haben die beteiligten KMU durch den Beitritt zur dortigen Regionalmarke jeder für sich ein funktionierendes Geschäftsmodell entwickelt, nicht jedoch als Projekt C-Gemeinschaft.)

³⁷⁵ Zum Erfolg von regionalen Wertschöpfungsorganisationen als Unternehmen vgl. Kap. 7.4

6.2.5 Erfolgsfaktoren der nachhaltigen Unternehmensführung

Tabelle 19: Erfolgsfaktoren der nachhaltigen Unternehmensführung

Erfolgsfaktor	Definition	Quellen
5:1 Unternehmerische Motive & Ethik	Unternehmensethik ist die Basis der Marketingstrategie; persönliche Motive von Gründern, Inhabern, Management geben entscheidende Impulse	Kap. 2.1.6.2, Kap. 2.3.2.4 vgl. z.B. Schumann et al. 2010; Gottwald/Sprinkart 2011; Spiegel 2011
5:2 Nachhaltigkeit als Leitbild	Nachhaltigkeit als Leitbild der Unternehmensentwicklung formuliert und implementiert; entsprechende Grundsatzentscheidungen getroffen	Kap. 2.3.6.2, vgl. z.B. Auinger 2005; Fischer 2007: 195 ff.; Quitzow 2011a; Brühl 2012.
5:3 Unternehmerische Kompetenz	Managementkompetenz ist ausreichend, um KMU auf Dauer am Markt zu behaupten u. in Zukunft zu führen.	Kap. 2.3.2.2, vgl. z.B. Hensche & Schleyer 2005: 7 ff.; Rauch 2000
5:4 Kooperationsbereitschaft	Unternehmen sind bereit, mit anderen KMU u. Akteursgruppen in regionalen Netzwerken und WSO zu kooperieren und ihre Prozesse darauf auszurichten	Kap. 3.5.2 (Kap. 3.4.1) z.B. Schöne 2000; BMWi 2003; Klein/Siegmund 2010; Quitzow 2011b
5:5 Engagement & Investitionen	Unternehmen bringen sich in ein; investieren Ideen, Zeit, Geld, Know-How, Kapazitäten und Beziehungen, leisten ihre Beiträge zu WSN u. WSO	Kap. 3.5.5.5 vgl. z.B. Koschatzky 1997, Baumann 2008, Quilling et al. 2013.
5:6 Premium-Qualität	Kunden erwarten höhere Qualität regionaler Produkte, Premium-Qualität muss Premium-Preis rechtfertigen; Kriterien & Kontrollen für alle Ebenen	Kap. 1.1, Kap. 2.3.2.2 vgl. Kullmann 2007: 34; Hamm 1991: 115 ff., Becker 2001: 490 ff.;
5:7 Regelmäßige Innovationen	regionale u. nachhaltige Innovationen; generell: Produkt- und Technik-Innovationen, die Kunden neugierig machen und Wettbewerbsvorteile bringen	Kap. 3.3.3.1, vgl. z.B. Gottwald/Steinbach 2009; Knopf et al. 2013: 11 ff.; Hoffmann et al. 2016
5:8 Motivierte MitarbeiterInnen	Hoch motivierte MitarbeiterInnen sind wichtiges Kapital von KMU und WSO; engagiert. Vorbild der Leitung motiviert (wurde hier jedoch nicht untersucht)	Kap. 2.3.2.2; vgl. z.B. Cernavin 2007; Jost 2008: 73 ff.; Comelli/von Rosenstiel 2009
5:9 Zufriedene KundInnen	Oberstes Ziel des Marketings; führen zu Nachkauffekt u. Mund-zu-Mund-Werbung; Reklamation > Übererfüllung (wurde hier jedoch nicht untersucht)	Kap. 2.3.2.2, vgl. z.B. Kaiser 2005; Scharnbacher/Kiefer 2008
5:10 Rentabilität & Fortbestand	Gewinn als Zweck unternehmerischen Handelns; Fortbestand wichtigstes Ziel & Anreiz für jedes KMU (u. jede WSO)	Kap. 2.3.2.1, vgl. z.B. Schöne 2000: 6; Herde 2003: 29.
5:11 Verantwortungsvolles Unternehmertum (Metafaktor zu den Faktoren 1-10)	Summe der Erfolgsfaktoren zeigt die Motive sowie die Professionalität der beteiligten Unternehmen in WSO	Kap. 2.3.2.4; vgl. z.B. Bertelsmann Stiftung 2016; Ashoka 2017/2021

5:1 Unternehmerische Motive und Ethik

Das Interesse eines Unternehmens an regionalen und nachhaltigen Marketingstrategien von Lebensmitteln steht im Zusammenhang mit der Unternehmensethik. Dabei geht es um die Frage, mit welchen ethischen Werten das Unternehmen in Verbindung steht (vgl. Kap. 2.3.2.4).

Diesen Fragen liegt eine moderne Auffassung von Unternehmen als Systemen zugrunde, die einen bestimmten Sinn und Zweck erfüllen (sollen), um ihre Existenzberechtigung zu haben. Dieser Sinn sollte in der Kommunikation und der Marke eines Unternehmens klar definiert werden, um ihn nach innen (Mitarbeiter, Partner) und außen (Kunden, Öffentlichkeit) darzustellen.

Dass der Sinn von Unternehmen in der Erwirtschaftung von Einkommen, Arbeitsplätzen und Gewinn liegt, und dazu in der Erstellung und Vermarktung bestimmter Produkte und Dienstleistungen, steht außer Frage. Doch auch dies kann und sollte positiv ausformuliert werden. Daneben können die Motive eines KMU auch in ökologischen und sozialen Werten bestehen.

Die ethische Orientierung eines Unternehmens entspricht in der Regel der Persönlichkeit der Unternehmer (Inhaber, Entscheider). Inhabergeführte Unternehmen verfolgen häufig eher einen Kurs der Nachhaltigkeit als Großunternehmen. In KMU können auch persönliche Erfahrungen sowie familiäre Einflüsse Impulse für die Nachhaltigkeit des Unternehmens geben (vgl. ebd.). Folgen die InhaberInnen eines Unternehmens hohe gesellschaftliche Ziele, dann muss deren Ethik durch die Führungskräfte auf das Unternehmen und die MitarbeiterInnen wirken. Stets gilt: „Culture eats strategy for breakfast“, Overlack 2018: 48).³⁷⁶ „Es ist die Aufgabe der Führungskraft, ein Unternehmen mit warmem und starkem Herzen zu schaffen (Dalai Lama; NAW 2018). Dies zu bedenken und zu übersetzen ist also eine der höchsten Aufgaben einer Führungskraft.

(Die KMU 1 bis 3 von Projekt A waren schon zuvor zu regionalen und nachhaltigen Produkten, Beschaffungsprozessen und Marketingstrategien aktiv. Der Projektgründer (Schlüsselperson) transponierte die Idee einer neuen Regionalität in der Gastronomie in die Region. Der Unternehmer von KMU 1 saß jahrelang für „Die Grünen“ im Stadtrat. Einer der Geschäftsführer von KMU 2 führte eine regionale Bio-Marke in seinem LEH-Unternehmen ein. Unter den ersten Gründern war auch ein Bio-Landwirt, so dass insgesamt eine hohe intrinsische regionale und ökologische Motivation der Gründer konstatiert werden kann. Das Angebot der Beteiligung an alle besseren Wirte der Region bedingt jedoch, dass Bio-Produkte nur einen Teil des Sortiments ausmachen. Für einen Großteil der KMU (Wirte) stellt das Projekt auch ein Mitnahme-Angebot dar: „Dabei sein ist alles“, ohne allzu große Öko-Innovationen erbringen zu müssen.

Auch die regionale und nachhaltige Motivation der KMU 1 & 2 von Projekt B war stets hoch. Während KMU 1 sich dem Streuobst-Anbau und seinen Produkten verschrieben hat, stellte KMU 2 sein Sortiment zunächst teilweise, zuletzt vollständig auf Bio-Produkte um. Die Erzeuger des Projekts müssen sich alle über die Wertschöpfungsorganisation bio-zertifizieren lassen. Allen Beteiligten kann eine hohe regionale und ökologische Motivation attestiert werden.

³⁷⁶ Overlack 2018: 48 nennt den ehem. MIT-Professor Edgar Schein als Urheber (ohne Quelle), im Internet wird meist dessen Berater-Kollege Peter Drucker als Urheber des viel beachteten Satzes genannt.

Die KMU von Projekt C weisen sich durch eine regionale, jedoch nicht sonderlich nachhaltige Orientierung aus. Ihre Lage als Metzgereien und ihre Zulieferer (Erzeuger, Schlachter) im ländlichen Raum ermöglicht Ihnen aus eigener Sicht nicht, (ganz) auf „bio“ umzustellen. Ein anderes in der Region führendes KMU der Branche sieht dies anders, setzt so weit wie der Markt es erlaubt auf Bio-Produkte, beteiligt sich dafür aber nicht an Projekt C. Die Ur-KMU-Gruppe fiel im Laufe des Untersuchungszeitraums weitgehend auseinander, jedes KMU agiert eher für sich. Die Motive der KMU waren also zu schwach für eine erfolgreiche regionale Kooperation.)

5:2 Nachhaltigkeit als Leitbild

Um den immer anspruchsvolleren Kunden mit den Produkten und Dienstleistungen heute weitere Zusatznutzen bieten zu können, ist es sinnvoll, Aspekte der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit in das unternehmerische Leitbild zu integrieren (vgl. Auinger 2005; Fischer 2007: 195 ff.). In der Management- und Beratungsliteratur wird zwischen Mission, Vision, Leitbild sowie konkreten Zielen von Unternehmen unterschieden, die mittels Maßnahmen, Meilensteinen und deren Controlling verfolgt werden (vgl. z.B. Brühl 2012; Gleich 2012; vgl. Kap. 2.3.6.2).

Das Leitbild zur Nachhaltigkeit sollte sich in konkreten Grundsatzentscheidungen des Unternehmens ausdrücken. Diese können in einer Vielzahl kleinere Maßnahmen bestehen, sollten aber auch in deutlich wahrnehmbaren Beschlüssen, Maßnahmen und aktiven Entwicklungsprozessen erkennbar werden, z.B. in der Listung nachhaltiger Produkte. Wichtige Aspekte dabei sind ein proaktives Handeln, die Einbindung der MitarbeiterInnen sowie eine regelmäßige Kommunikation der Ziele, getroffenen Maßnahmen, Erfolge sowie der verbliebenen Probleme (ebd.).

(Die Print- und Web-Medien der zentralen Projekt A-Akteure zeigen das Leitbild der Nachhaltigkeit. Während sich der Gründer vor allem der Förderung der regionalen Erzeuger und Gastronomie widmet, braut KMU 1 seine regionalen Biere möglichst nachhaltig, z.B. als CO₂-neutrale Brauerei. KMU 2 als Warenhaus-Kette stellt ihre regionale Bio-Eigenmarke als eines ihrer Angebote dar. Diese drei KMU haben und leben also ein nachhaltiges Leitbild und setzen dieses glaubhaft um. Im Fall der KMU 2 und 3 kann von expliziten Leitbildern ausgegangen werden, ansonsten nicht. Das Gros der Projekt A-Akteure präsentiert sich nicht so entschieden nachhaltig, doch stehen die genannten Aspekte der fokalen KMU für das „soft-nachhaltige Niveau“ von Projekt A.

Auch die wahrnehmbaren Leitbilder der zwei fokalen KMU von Projekt B sowie ihrer Mitstreiter sind eindeutig nachhaltig orientiert, mit den unterschiedlichen Schwerpunkten Streuobst und bio. Die regionalen Bio-Streuobst-Erzeuger der Region lassen sich von diesem Leitbild leiten. Das Mono-Produkt-Projekt B ist damit deutlicher nachhaltig orientiert als die Projekte A und C.

Das fokale KMU 2 von Projekt C z.B. zeigte zuletzt kein über die Kriterien der Regionalmarke hinaus gehendes Leitbild, und selbst diese wird bzw. werden, z.B. auf dessen Webseite, nicht kommuniziert, obwohl KMU 2 die Unternehmen zuletzt im Vorstand der Regionalmarke vertrat. Die Webseite zeigt einige regionale Produkte (Wild) und Aktivitäten (Märkte), doch insgesamt entspricht der Auftritt wie das Handeln der KMU nicht einem Leitbild starker Nachhaltigkeit).

5:3 Unternehmerische Kompetenz

Der zentrale Erfolgsfaktor der Unternehmensebene liegt in der unternehmerischen Kompetenz der Inhaber und Entscheider (Manager). Auf dieser Ebene ist die basale Frage zu stellen, ob das Management in der Lage ist, das Unternehmen heute und in Zukunft erfolgreich zu führen.

Das Management muss in der Lage sein, auf Veränderungen und neue Kunden-Erwartungen Antworten zu finden und diese in ein konsequentes, professionelles und profitables Handeln umzusetzen. Dazu müssen marketingstrategische, technische, finanzielle, personelle und viele weitere Aufgabenstellungen erfolgreich gemeistert werden. Kommen Zweifel an den eigenen diesbezüglichen Kompetenzen auf, sollten die Entscheider prüfen, wie die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, und dazu die Managementkompetenz, erhöht werden kann. Dazu bieten sich verschiedene Möglichkeiten, von Seminare und Fortbildungen über Beratung und Coaching bis hin zum Auslagern bestimmter Tätigkeiten, um sich mehr auf eigene Stärken, z.B. die handwerkliche Herstellung aus regionalen Rohstoffen zu konzentrieren (mehr s. Kap. 2.3.2.2).

(Die unternehmerische Kompetenz der Geschäftsführer der fokalen KMU 2 und 3, die Projekt A führen, ist ohne Frage hoch. KMU 1 hatte das Problem des Konflikts mit diesen um die Markenrechte, das nur durch weitere Anreize (und drohende Trennung?) gelöst werden konnte. Das Durchstehen und die Lösung dieses Konflikts spricht für deren hohe soziale Kompetenz. Die stets kosteneffiziente und über die Jahre wirtschaftlich stabile Organisation des Projekts, unter Einwerben vieler Fördermittel, spricht für die unternehmerische Kompetenz der Akteure (P5).

Auch in Projekt B hatten die beiden fokalen KMU und ihre Mitstreiter, darunter weitere KMU sowie diverse Kleinerzeuger, im Untersuchungszeitraum zwei tiefere Krisen (von KMU 2 als fokalem Unternehmen, mit Zahlungsproblemen für die regionale Rohware etc.) zu überstehen. Diese konnten jedoch, so der Stand zum Studienabschluss, erfolgreich gemeistert werden. Doch tritt der Erfolg des Projekts aus Sicht des Autors dabei hinter den der KMU etwas zurück. Es scheint angezeigt, die unternehmerische Kompetenz mehr für das Projekt B zu nutzen (P3).

In Projekt C haben die Inhaber der fokalen KMU 1 & 2 eine hohe fachliche Kompetenz, wie sich über den gesamten Untersuchungszeitraum bestätigt hat, ebenso ein anderes erfolgreiches KMU, das sich jedoch nicht an Projekt C beteiligt hat, sondern stets eigene Wege geht. Je ein KMU der Ur-Gruppe ging im Studienzeitraum insolvent, hatte Familienprobleme zu verkräften oder wurde im Zuge der Pensionierung - und damit des Strukturwandels - geschlossen. Die verbleibenden KMU weisen ihre fachlichen Kompetenzen auf, doch reichen diese offenbar nicht, um sich für eine nachhaltige regionale Wertschöpfungsorganisation zu engagieren.)

5:4 Bereitschaft zur Kooperation

Hat ein Unternehmen bereits eine starke Marktstellung oder eine neue, erfolgversprechende Strategie, die es wahrscheinlich macht, dass das Unternehmen diese alleine umsetzen kann, so ist es für das Unternehmen wenig interessant, mit anderen regionalen KMU zu kooperieren.

Aber auch für Unternehmen mit aktuell guter Marktlage kann es interessant sein, Kooperationen einzugehen, z.B. um ihre Absatzwege zu verbreitern, ihr Risiko breiter zu verteilen oder um bei relevanten regionalen Entwicklungen dabei zu sein und sich in der Region neu darzustellen.

Grundsätzlich sollte der Kooperationsnutzen höher sein als der Aufwand (Hamm 1991: 130). Die Basis für Kooperation ist Vertrauen, das durch Kontakt und Austausch entsteht (Kap. 3.4.1).

Regionale Kooperationen, Wertschöpfungsketten und -Netzwerke bieten viele Vorteile:

- gemeinsame Definition einer Marketingstrategie (inkl. Werten, Nachhaltigkeit etc.),
- gemeinsame Definition von Produkten, Qualitäten, Prozessen, Standards und Marke,
- gemeinsame Organisation von Urproduktion, Verarbeitung, Vertrieb und Kommunikation,
- gemeinsame Ansprache der regionalen Kundschaft, Bevölkerung, Politik und Presse,
- gemeinsame Herbeiführung einer politischen Unterstützung und finanziellen Förderung.

Gerade für KMU der Ernährungswirtschaft können (ggf. nachhaltige) regionale WSO Synergien und Fortschritte bringen. Der Zusammenschluss mit anderen KMU kann es ermöglichen, Marktaktivitäten zu entfalten und eine Marktstellung zu erreichen, die einem der Unternehmen alleine nicht möglich wären. Eine WSO kann für die beteiligten KMU Funktionen eines Großunternehmens übernehmen, wie z.B. Produktentwicklung, Marketing, Vertrieb etc. (vgl. Kap. 3.5.5.2).

Die Bereitschaft zur regionalen Kooperation sollte dazu jedoch grundlegend vorhanden sein. Eine widerwillige oder vorgeschobene Kooperation kann auf Dauer niemandem nützlich sein. Durch regelmäßigen Austausch mit anderen KMU-LeiterInnen kann erprobt werden, ob diese erfolgversprechend scheinen (bezüglich Kriterien zu „passenden Partnern“ s. Kapitel 3.5.5.4).

(Die Kooperationsbereitschaft bei den fokalen KMU, aber auch allen sonstigen KMU, beteiligten Erzeugern und Abnehmern (Wirte) in Projekt A war, soweit wahrnehmbar, stets sehr hoch (P5).

Dies gilt ebenso für die fokalen KMU und ihre organisatorische Kerngruppe von Projekt B. Die Insolvenz von KMU 2 führte zu Konflikten, z.B. mit der beauftragten WSO-Geschäftsführung. Die Kerngruppe des Projekts hielt jedoch stets zusammen und die Beisitzer im Vorstand wurden zuletzt erneuert, ohne dass mit den bisher fokalen KMU und Vorständen gebrochen wurde. Diese Kontinuität ebenso wie die Bereitschaft auf betrieblicher wie auf Regionalmarkenebene neue Kooperationen einzugehen, spricht für die hohe Kooperationskultur in Projekt B (P5).

Die Kooperationsbereitschaft der KMU in Projekt C war zu Beginn augenscheinlich hoch, doch über die Jahre des Untersuchungszeitraums nicht hoch genug, um sich für die Entwicklung der regionalen Regionalmarke besonders einzusetzen; insgesamt war die Eigenmotivation der befragten Akteure, z.B. im Vergleich mit den anderen beiden Fallstudien-Projekten, relativ gering).

5:5 Engagement und Investitionen

Eine Kooperation im regionalen Lebensmittel-Marketing, auch der Aufbau und Betrieb einer regionalen Wertschöpfungsorganisation, erfordert einen erheblichen Aufwand. Eine solche WSO braucht Führungspersonen ebenso wie engagierte und verlässliche MitmacherInnen in der zweiten und dritten Reihe. Sie erfordert das Engagement ihrer Akteure, ihre Bereitschaft zu zahlreichen Treffen, Veranstaltungen zum politischen Lobbying und zu Marketingaktivitäten.

Darüber hinaus wird eine Anschubfinanzierung notwendig sein, für ein regionales Netzwerk und/oder eine Organisation sowie auch für ihre diesbezügliche Aktivitäten des eigenen Unter-

nehmens. Für die Projektentwicklung können in vielen Fällen Fördermittel beantragt werden. Völlig ohne Einsatz von Eigenkapital kann jedoch ein solches Marketing-Vorhaben nicht auf die Beine gestellt werden. Damit kann ggf. ein Mehrfaches an Fördermitteln erreicht werden. Von den beteiligten KMU und anderen PartnerInnen einer WSO sollte daher ein ideeller, zeitlicher sowie finanzieller Input, je nach Bedarf und Leistungsfähigkeit, stets erwartet werden können.

(In Fallstudien-Projekt A war das zeitliche Engagement der fokalen KMU in den Gründungsjahren sehr hoch und blieb bis heute hoch (genug), um das mittlerweile konsolidierte Projekt auf seinem Niveau zu halten. KMU 1 ging bei der Gründung mit eigenem Engagement und Kapital in Vorlage, kam jedoch bereits frühzeitig auch in den Genuss von Fördermitteln. Die KMU 2 und 3 sowie weitere regionale KMU legten später jeweils durchaus nennenswerte Beträge zusammen, um KMU 1 die Markenrechte abzukaufen und in eine Stiftung zu überführen. Seither werden die laufenden Kosten aus den Markennutzungsgebühren sowie immer wieder Fördermittel akquiriert, um das Projekt mit neuen Teilprojekten weiterzuentwickeln und aktiv zu halten. Das Engagement der fokalen KMU war also zu Beginn sehr hoch sowie dauerhaft hoch. Dies gilt mit ebenso für fokale Erzeuger (Landwirte) und Abnehmer (Wirte) in diesem Gastronomie-Projekt. Daneben wiesen die rd. 100 Zeichennutzer ein normalverteiltes Engagement auf. Dies kann auch für die Jahre 2012 bis 2018 lt. befragter Akteure (KMU 1, Berater) bestätigt werden.

Auch die KMU 1 & 2 in Projekt B und ihre engsten Mitstreiter zeigten über den gesamten Untersuchungszeitraum ein sehr hohes Engagement für die gemeinsame Sache. Sie investierten regelmäßig viel Zeit in ihre jeweiligen Aufgaben, insbesondere in Krisenzeiten. Daneben engagierten sie sich in der Entwicklung einer regionalen Regionalmarken-Organisation.

Von den KMU von Projekt C zeigte nur KMU 1 für das eigentliche Kernprojekt sowie für die Regionalmarke, in der das Projekt im Untersuchungszeitraum aufging, ein regelmäßiges Engagement. Der persönliche sowie finanzielle Aufwand blieb jedoch stets in Grenzen, zumal bzw. auch weil das Projekt stets von BeraterInnen und vom Regionalmanagement betrieben wurde. Letztlich bildete sich nie eine stabile Projektgruppe, die KMU brachten sich sehr unterschiedlich ein. Die Krise der Regionalmarke am Ende der Beobachtung ließ kein besonderes Engagement des fokalen KMU 2 erkennen, noch weniger von den anderen KMU der Ur-Projektgruppe. Das Epizentrum des Engagements lag stets beim Regionalmanagement und ManagerInnen - bis zuletzt auch die Regionalmarken-GmbH in einer überordneten Tourismus-GmbH aufging, was sich zuletzt auf das Engagement der verbliebenen Projekt-KMU zusätzlich negativ auswirkte.)

5:6 Premium-Qualität

Die Qualität der Produkte ist allen Studien zufolge der wichtigste Erfolgsfaktor im Marketing. Ein Aufpreis (Preis-Premium) kann auf Dauer nur durch eine Premium-Qualität gerechtfertigt werden. Mit Produktqualität ist sowohl die Qualität des Produktkerns (Konsistenz, Optik, Haptik, Geruch, Geschmack) sowie die Qualität des Produktumfeldes gemeint (Verpackung, Etikett).³⁷⁷ Zur Produktpolitik im weiteren Sinne gehören auch die Alleinstellungsmerkmale sowie die mit den Produkten verbundenen Zusatznutzen. Die regionale Herkunft ist ein Instrument der Markt-

³⁷⁷ Vgl. Hamm 1991: 115 ff, Strecker et al. 1996: 102 ff; Becker 2001: 490 ff.; Kullmann 2005: 18, 29.

differenzierung; die Qualität kann zur weiteren Differenzierung genutzt werden (s. Kap. 2.1.2.2). Essentielle Basis sind stets Produktsicherheit, Hygiene u. Qualitätsmanagement (Kap 2.3.2.2).

Überzeugt die Produktqualität, kann der Konsument den Konsum des Produktes und seines ideellen Zusatznutzens ohne Reue genießen. Er wird das Premium-Produkt trotz seines höheren Preises im Optimalfall wieder kaufen und weiter empfehlen. Ist das Produkt jedoch mangelhaft, wird er seine Entscheidung bereuen und verbreitet eine negative Botschaft darüber. Reklamationen sollten daher selten vorkommen und höchst zuvorkommend behandelt werden. Zu einer Top-Qualität von Produkten gehört immer auch eine Top-Qualität der damit verbundenen Dienstleistungen. Allerdings sollte zuvor geprüft werden, ob eine (ggf. zu anspruchsvolle) Premium-Strategie die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Zielgruppen erfüllt. Ein akzeptables Preis-Leistungsverhältnis ist zu finden, ggf. über Marktforschung zu ermitteln (vgl. Kap. 3.5.7).

(Die Produkte der KMU von Projekt A entsprechen alle einer gehobenen regionalen, ggf. „naturschutzgerecht-konventionellen“ oder ökologischen Erzeugung. Die Naturschutzkriterien für Landbewirtschaftung (vor allem extensives Grünland) sowie Tierfütterung und –haltung entsprechen den Vorgaben des ursprünglichen Förderprogramms (PLENUM Baden-Württemberg). Die Produktqualitäten entstammen allesamt regionalen Verarbeitungsbetrieben und werden so in der Gastronomie, aber auch im LEH ein- und abgesetzt. Vom Stand der Technik in Hygiene und Qualitätsmanagement ist daher auszugehen. Die Produkte und ihre Hersteller haben eine hohe regionale Reputation (zu verlieren). Von einer hohen Produktqualität ist daher auszugehen, ohne dass diese ein besonderes Öko- oder Edel- (Feinkost-) Image ausweisen.

Die Produkte der KMU von Projekt B sind Premium; bei KMU 1 als Premium-Streuobst-Produkte, bei KMU 2 als Bio-Streuobst-Produkte im gehobenen Bio-Segment. Im Untersuchungsverlauf kam es mehrfach zu Produktinnovationen mit regionalen Mineralwasserbrunnen.

Die Produkte der KMU von Projekt C weisen eine gehobene Hausmacher-Qualität auf, auf konventionell-regionaler Produktionsbasis, auf Grundlage regional-nachhaltiger Basis-Richtlinien einer Regionalmarke, unter der auch regional gelabelte Bio-Produkte vertrieben werden. Naturschutz oder alte Haustierrassen haben hier keine Bedeutung. Das Projekt und die Produkte seiner KMU weisen damit eine regionale Basis-Qualität auf, obwohl die Richtlinien der Regionalmarke eine deutlich stärkere Qualitätsdifferenzierung erlauben würden.)

5:7 Regelmäßige Innovationen

Regelmäßige Produktinnovationen sind unerlässlich für jedes Unternehmen, auch für regionale Wertschöpfungsorganisationen, um stets aktiv, wettbewerbsfähig und am Puls der Zeit zu bleiben. Innovationen locken und binden die große Kundengruppe, die gerne Neues ausprobieren. Innovationen ermöglichen das Aufzeigen besonderer eigener Produkt-Kompetenzen sowie das Erringen von Innovationsvorteilen - zumindest bis die Konkurrenz versucht, die Strategie zu kopieren oder aber versucht, mit eigenen Innovationen den Wettbewerb zeitweise zu gewinnen. Innovationen können aus dem Übertragen in den eigenen Markt (Kopieren), der Rekombination von Ideen (Kombinieren) oder einer echten Neuerung bestehen (Kreieren) (vgl. Kap. 3.3.1).

Am Markt findet ein permanenter Wettbewerb zwischen Innovation und „Behauptung“ von Produkten statt, wobei z.B. im LEH rd. zwei Drittel neuer Produkte nach einem Jahr nicht mehr am

Markt sind (Frühschütz 2010). In regionalen WSO finden sich häufig traditionelle Produkte „neu aufgemacht“, jedoch auch echte Innovationen. Traditionelle Produkte können insbesondere über eine hohe Qualität sowie eine neuartige Inszenierung wieder an Marktwert gewinnen.

Die Entwicklung von Produkt-Innovationen, die häufig die Nutzung technologischer Innovationen voraussetzt, kann auf der rein betrieblichen Ebene, aber auch kooperativ erfolgen. Dabei kann ein fokales Unternehmen die Führerschaft übernehmen und seine Lieferanten involvieren. In nachhaltigen regionalen WSO können sich Produkt-Innovationen auch aus den vorhandenen regionalen Produkten, Terrassen, Landschaftspflegemaßnahmen u.a. Bedingungen ergeben.

(Die beiden Lebensmittel-KMU 2 und 3 sowie weitere KMU von Projekt A bringen regelmäßig Produkt-Innovationen hervor. Bei KMU 2 erfolgt dies z.B. im Rahmen seines regionalen Bio-Programms. Das KMU unterstützt Naturschutz-Projekte und Neugründungen und erweiterte im Untersuchungszeitraum permanent seine Unternehmenstöchter, Herkunfts- und Absatzregionen sowie Sortimente. In kleinerem Rahmen gilt dies auch für KMU 3 als Brauerei, die z.B. einer regionalen Bio-Limonade (verschiedene Sorten) im regionalen und überregionalen Markt erfolgreich ist. Der Innovation des Projektes folgten sukzessive kleinere Innovationen, in der landwirtschaftlichen Erzeugung (Ziegenkäse aus Beweidungsprojekt), in der Gastronomie sowie in der Projekt-Kommunikation und Beratung (vgl. Generativität, Kap. 6.2.3, letzter Abschnitt).

Die beiden fokalen KMU von Projekt B sind hoch innovativ. KMU 1 betreibt als Gastronom eine Feinkost-Destille und diverse betriebliche Aktivitäten. KMU 2 sieht seine Stärke insbesondere in Produktinnovationen und neuen Vorprodukten für gewerbliche Kunden im Getränke-Markt. Das Organisations-, Beschaffungs- und Bezahlungsmodell wurde im Untersuchungszeitraum mehrfach verändert; zwei Insolvenzen von KMU 2 mussten für das Projekt bewältigt werden. Dies führte zuletzt zu einer verstärkten Innovativität von KMU 2 anlässlich eines Neustarts.

Projekt C zeigte sich zu Beginn sehr innovativ. Eine regionale Spezialität wurde wiederbelebt, in die Slow-Food-Arche aufgenommen und schaffte es (einige Wochen) in die ICE-Gastronomie. Eine Produktinnovation („Salami-Stecken“) wurde nach der Insolvenz ihres Erfinders von einem anderen KMU in Bio-Qualität für den regionalen Markt weiter geführt. Das fokale KMU 1 kreierte einen edlen Schinken nach alter Machart. Nach diesen über 10 Jahre zurückliegenden Produkt-Innovationen waren zuletzt (lt. dem fokalen KMU 2) keine neueren Innovationen zu vermelden).

5:8 Motivierte MitarbeiterInnen

Motivierte MitarbeiterInnen sind, neben einer qualifizierten Führung, das wichtigste Sozial-Kapital eines Unternehmens. Motivierte MitarbeiterInnen erbringen, dies zeigen Studien immer wieder, die höchste Produktivität und Kreativität und weisen den geringsten Krankenstand auf. Für den Erfolg eines Unternehmens kommt der Motivation der Mitarbeiter große Bedeutung zu.³⁷⁸

Grundsätzlich sollte alles dafür getan werden, ein für alle Beteiligten motivierendes Arbeitsklima zu schaffen und alle Faktoren, die dieses beeinträchtigen, sukzessive abzubauen. Die Möglichkeiten hierzu reichen von öffentlichem Lob über unbare Vergünstigungen (Bildungsurlaub, Fort-

³⁷⁸ Im Kontext regionaler Vermarktungsprojekte wurden motivierte MitarbeiterInnen vom Autor bereits als notwendige MitstreiterInnen regionaler Schlüsselpersonen dargestellt (vgl. Kullmann 2005: 11).

bildungen) und Fürsorge (Betriebsrente) bis zu Sondergratifikationen. Teamarbeit und Teamentwicklung sollten besonders gefördert werden, um die gegenseitige Motivation zu erhöhen.³⁷⁹

Dies gilt ebenso für die Motivation in einer regionalen Wertschöpfungsorganisation. Die beteiligten KMU sowie deren MitarbeiterInnen sollten von dem Projekt überzeugt, noch besser begeistert sein, um auch die Kunden von den regionalen Produkten zu überzeugen. Einer klugen „Inszenierung“ der Werte und Ziele, Produkte und Aktivitäten der WSO nach innen (KMU, Mitarbeiter) und außen (Kunden, P.R.) kommt daher eine hohe Bedeutung zu (s. Kap. 2.3.2.2).

(Zu diesem Erfolgsfaktor wurde keine Empirie erhoben. Die befragten Akteure – Unternehmer, GeschäftsführerInnen, Berater, DienstleisterInnen, Land- und Gastwirte – stellen allesamt Selbstständige oder Verantwortungsträger dar, daher wurden sie für die Interviews ausgewählt. Die MitarbeiterInnen der beteiligten Betriebe und Verbände wurden hier jedoch nicht befragt. Dies muss späteren, ggf. vertiefenden Erhebungen vorbehalten bleiben. Die Aufnahme in den Katalog der Erfolgsfaktoren erfolgte auf Basis der Theorie sowie als Erkenntnis des Autors.)

5:9 Zufriedene KundInnen

Die Kundenzufriedenheit muss das oberste Ziel jedes Unternehmens und Unternehmers sein. Die Zufriedenheit der Kunden mit den Produkten und Dienstleistungen wird bedingt durch eine Erfüllung der gehegten und durch das Marketing geweckten Kundenerwartungen, einen „Genuss ohne Reue“, ein positives Nachkauf-Gefühl sowie die Bereitschaft, das Produkt und seinen Anbieter weiter zu empfehlen. Die „Mund zu Mund-Propaganda“, heute vor allem im Internet, kann als Marketinginstrument und Faktor nicht hoch genug geschätzt und beachtet werden.

Dieser sowie der folgende Aspekt „Betriebliche Wertschöpfung“ sind sowohl als Erfolgsfaktoren als auch als Erfolgsindikatoren zu betrachten: sie müssen erfüllt sein, damit das Marketing und das Unternehmen erfolgreich sind. Defizite in diesen Bereichen sind ein Indikator für Probleme in Marketing und Management. Die stärkste Indikator dafür ist aber natürlich der Umsatz.

Es ist daher wichtig, die Erwartungen der Kunden bzw. die Kunden selbst möglichst gut zu kennen, diese genau beschreiben sowie zutreffend einschätzen zu können. Dazu kann neben Instrumenten der Marktforschung oder direkten Kundenbefragungen schon der Austausch im eigenen Betrieb oder auch mit anderen KMU der Ernährungswirtschaft beitragen. Ein KMU kann dann das Angebot, Marketing und Service besser auf die Kundenerwartungen abstimmen.

Ein Unternehmen kann aber auch durch eine neue Marketingstrategie, Produktinnovationen und Kommunikationsmaßnahmen (Verkaufsförderung, Werbung, P.R.) aktiv Einfluss auf die Erwartungen der Kunden nehmen. Regionale WSO können ihre KMU darin unterstützen, sich marketingmäßig neu aufzustellen und die Kunden neu anzusprechen (vgl. Kap. 2.3.2.1).

(Zu diesem Erfolgsfaktor wurde keine Empirie erhoben. Die EndkundInnen der untersuchten WSO und Unternehmen wurden nicht befragt. Dies muss späteren, ggf. vertiefenden Erhebungen vorbehalten bleiben. Die Aufnahme dieses Faktors in den Katalog der Erfolgsfaktoren erfolgte auf Basis der Theorie sowie als Erkenntnis des Autors im Zuge der Gesamtschau.)

³⁷⁹ Vgl. z.B. Comelli/von Rosenstiel 2009

5:10 Rentabilität und Fortbestand

Die zentrale Erfolgsgröße jedes Unternehmens ist die Rentabilität bzw. der Gewinn. Der Umsatz muss dazu möglichst hoch, die Kosten möglichst niedrig sein. In der Rentabilität drückt sich, bei korrekter Kostenrechnung, die Effizienz des Unternehmens aus. Dies setzt technisch und wirtschaftlich klar kalkulierte Prozesse und ein Controlling voraus (s. Kap. 2.3.2.1; 2.3.2.2).

Effizienz entsteht jedoch nicht nur durch Kostenführerschaft, d.h. durch günstige Produktion oder niedrige Qualität, sondern kann auch durch einen angemessenen, ggf. hohen Preis für hochwertige Produkte und anspruchsvolle Herstellungsprozesse erzielt werden. Damit bieten Qualitätsstrategien auch den KMU der ländlichen Ernährungswirtschaft ggf. hohe Rentabilität. Regionale WSO können dazu den marketingmäßigen Rahmen bilden (vgl. Kap. 2.1.2.2).

(Projekt A war für die betriebliche Wertschöpfung aller fokalen KMU sowie aller beteiligten Erzeuger und Wirte ein wichtiges Projekt, dies zeigt das hohe und anhaltende Engagement aller Beteiligten, insbesondere in der Gründungs- und Veränderungsphase, aber auch seither, in der Phase der Konsolidierung und des Klimax-Zustandes. Projekt A war für die meisten beteiligten Unternehmen nicht existentiell, aber doch strategisch sehr wichtig. Es galt für alle KMU, mit dem Projekt den regionalen Markt (Gastronomie der Landgasthöfe) neu zu besetzen und die eigenen Produkte darin zentral zu positionieren, als ein wichtiges dauerhaftes Absatzstandbein. Dies scheint, so zeigen die Webseiten und Publikationen der KMU, bis heute gut gelungen (P3).

Für die beiden fokalen KMU von Projekt B hatte und hat das Projekt B bis heute existentielle Bedeutung. KMU 1 bezieht daraus Rohstoffe für seine Gastronomie und Feinkost-Manufaktur, KMU 2 hat mittlerweile einen Großteil seines Umsatzes auf diesem Rohstoff aufgebaut. Dies bindet das Projekt und seine beiden fokalen KMU eng aneinander. Andere KMU sind nicht so stark involviert, bilden eher den unterstützenden Rahmen (z.B. Baumschulen und Keltereien). KMU 1 ist mit seiner Wertschöpfung erkennbar erfolgreich. KMU 2 musste im Untersuchungszeitraum zwei Insolvenzen überstehen, nach Angaben des langjährigen Betriebsleiters vor allem aus betriebsinternen Gründen (ungünstige Eigentümerentwicklungen). Zuletzt stand KMU 2 unter Führung der ursprünglichen Inhaberfamilie vor einem wagnisreichen Neubeginn.

Der Effekt von Projekt C sowie der übergeordneten Regionalmarken-Organisation auf die Umsätze der beteiligten KMU (insbesondere Metzgereien) wurden als mäßig bis gering eingeschätzt. Die (Ein-) Führung dreier Produktinnovationen brachte den Betrieben eine gewisse, auch dauerhafte Nachfrage, die das Betriebsergebnis erreichen bzw. stabilisieren hilft. Es wurde in der Studie nicht bekannt, dass Projekt C dazu ansonsten große Beiträge geleistet habe.)

5:11 Verantwortungsvolles Unternehmertum (Meta-Faktor)

Nachhaltige regionale Wertschöpfungsorganisationen brauchen an ihrer Spitze wirtschaftlich wie gesellschaftlich engagierte Unternehmen bzw. UnternehmerInnen. Unter den Überschriften „verantwortungsvolles“ und „engagiertes Unternehmertum“ sowie „social business“ finden sich eine Vielzahl von wirtschaftsnahen Stiftungen, Initiativen, Inkubatoren und Preisen, mit denen dieses gefördert und honoriert wird (vgl. z.B. Bertelsmann Stiftung 2016, Ashoka 2021, SEND 2021).

Nicht alle KMU aus regionalen WSO können prominent sein, doch brauchen nachhaltige regionale WSO für ihren Erfolg das Engagement ihrer KMU-UnternehmerInnen. Somit sind deren persönlichen Motive, insbesondere bezüglich Nachhaltigkeit, für ihre Unternehmen und MitarbeiterInnen prägend. Es kommt darauf an, wie stark ihr Handeln ethisch motiviert ist (s. Kap. 2.1.6.2) und wie nachhaltig sie ihre Marketingstrategie gestalten (vgl. Kap. 2.1.6.3). Hier dient dieser Begriff und Tatbestand als Meta-Faktor für die Erfolgsfaktoren der KMU-Ebene.

(Die führenden KMU von Projekt A zeigten im Projektverlauf immer wieder ein sehr engagiertes Unternehmertum, dass sowohl regionalökonomisches wie ökologisches Handeln umfasste, und dass diese immer wieder und auf Dauer zum Nutzen des Projektes eingebracht haben. Damit konnte Projekt A stets auf einem besonders hohen unternehmerischen Engagement aufbauen.

Die beiden fokalen KMU wiesen ein besonders hohes Engagement für Projekt B auf. Sie engagierten sich zu jeder Zeit auf hohem Niveau für Ihr regionales Projekt, sicher auch weil beide KMU essentiell auf den Rohstoff (Apfelsaft) der Mitgliederzeuger angewiesen sind.

Die KMU von Projekt C erfüllten diesen Faktor nicht in gleichem Maße wie die KMU der Projekte A und B. Dies liegt wohl darin begründet, dass konventionelle regionale Metzgereien, Erzeuger und Schlachthöfe, aus wirtschaftlichen wie personellen Gründen, meist kein besonders Engagement für Nachhaltigkeit und andere gesellschaftliche Themen aufweisen. Betriebe dieser Region, die sich der Bio-Produktion zuwenden, waren in Projekt C nicht aktiv. Die begrenzte, homogene Struktur von Projekt C führte zu einer geringen Ausprägung dieses Faktors.)

6.2.6 Erfolgsfaktoren des nachhaltigen Lebensmittel-Marketings

Tabelle 20: Erfolgsfaktoren des nachhaltigen regionalen Lebensmittel-Marketings

Erfolgsfaktor	Definition	Quellen
6:1 Nachhaltigkeitsstrategie	Kernpunkte zu Mission, Werten, Zielen und Alleinstellungsmerkmalen für ein nachhaltigkeitsorientiertes Marketing	Kap. 2.1.6; Kap. 2.1.6.3; s. Becker 2001, 2002; Belz 2005 a,b,c; Kullmann 2007
6:2 Nachhaltigkeitskriterien	Definierte Kriterien ökologischer, sozialer und kultureller Nachhaltigkeit der Produkte und Herstellungsprozesse	Kap. 2.1.6.1, vgl. Kullmann 2005: 17, 28; 2007: 33; Schäfer/Kröger 2009
6:3 Konkrete Problemlösungen	Regionalinitiativen wollen und müssen konkrete Lösungen und Effekte für globale wie regionale Probleme bieten	Kap. 2.2.1; Kap. 2.2.3, vgl. z.B. IAASTD 2008, NABU 2008, IPCC 2018
6:4 Nachweisbare Nachhaltigkeit	Transparenz und Rückverfolgbarkeit des Herstellungsprozesses sowie unabhängige Kontrolle (Erfüllung) aller definierten Kriterien, Werte und Ziele	Kap. 2.1.6.4; vgl. Richter 2003; Belz 2005a: 17, Bachmann 2010, Kullmann 2014; Kullmann et al. 2017
6:5 Gesundheitsaspekte	Reinheit, Naturbelassenheit, Schadstofffreiheit, Verzicht auf Zusatzstoffe, Erwartung besonderer Inhaltsstoffe	Kap. 2.1.4; vgl. z.B. Bruhn 2008, 2012; Schöberl 2012 25;
6:6 Attraktive Zusatznutzen	Verbindung mit Themen wie Genuss, Ästhetik, Luxus, Technik, Tradition, Innovation, Einfachheit, Solidarität o.a. in einem sinnvollen, attraktiven Mix	Kap. 2.1.2.2; Kap. 2.1.6.6, vgl. z.B. Besch/Hausladen 2000; Hausladen 2001; Osterwalder/Pigneur 2011
6:7 Starke Story – Starke Marke	Die Produkte und ihre Anbieter sollten eine „starke Geschichte“ haben, transportieren und regelmäßig inszenieren, um die Identität der Marke zu prägen	Kap. 3.5.5.2; Kap. 3.5.5.5; vgl. Sydow 1992: 256; Stockebrand et al. 2008: 35
6:8 Neue Werte-Gemeinschaft	Kunden wollen Teil einer neuen, örtlichen Werte-Gemeinschaft sein, und sei diese in einer anderen Region; die Produkte fungieren als Medium dazu; WSO-Netzwerke = neue Gemeinschaft	Kap. 2.1.6.6 (LOHAS), 3.4.3 (Kollektives Handeln); 3.5.1 (Soziale Einbettung); 3.5.4.1 (Kennz. Netzwerke) 3.5.7 (Def. regionale WSO)
6:9 Beteiligungsangebote	Anbieter sollten ihren KundInnen Möglichkeiten bieten, sich persönlich aktiv handelnd oder finanziell einzubringen; LOHAS als „Prosumenten“ einbinden!	Kap. 2.1.6.6 (LOHAS), 3.2.7 (Governance-Prinzip) 3.4.2.1 (schaffen Soz.Kap.) 3.5.7 (Def. regionale WSO)
6:10 Nachhaltigkeits-Kommunikation	„Tue Gutes und rede darüber“: eigene Aktivitäten, Effekte & Erfolge der WSO in kurzen Takten veröffentlichen (Blog) Basis community-basierter Strategien	Kap. 2.2.3.4; Kap. 2.1.6.3 Hamm 1991: 268, Becker 2002: 565; Leitner 2002, Müller 2005, Belz 2005a,b
6:11 Niveauvolles Nachhaltigkeitsmarketings (Metafaktor zu 1 - 10)	Durchschnitt der Bewertung der Erfolgsfaktoren zeigt Niveau und Qualität des Nachhaltigkeitsmarketings	

6:1 Nachhaltige Marketingstrategie

Eine Strategie beschreibt das Vorgehen zur Erreichung zuvor bestimmter Ziele. Im Gegensatz zu einer kurzfristigen Taktik oder konkreter Maßnahmen bezieht sich eine Strategie auf einen langfristigen Zeithorizont und erfordert dazu grundlegende, nicht ohne weiteres revidierbare Entscheidungen (sog. Pfadabhängigkeit). Solche Entscheidungen sind in der Regel eng mit der Mission (Zweck) und den Werten eines Unternehmens oder anderen Systems verbunden.

Eine Marketingstrategie umfasst die Eckpunkte der Marketingkonzeption, die sich aus der Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik zusammensetzt (vgl. Hamm 1991, Becker 2001, 2002). Eine Marketingstrategie umfasst insbesondere die Alleinstellungsmerkmale, mit denen ein Vorteil gegenüber dem Wettbewerb erreicht werden soll. Alleinstellungsmerkmale können für alle vier Ebenen der Marketingkonzeption definiert werden und vor allem Eigenschaften umfassen, die die Produkte und das Marketing auffällig und einzigartig machen. Diese sollten einen konsistenten Mix ergeben, um einen schlüssigen Gesamteindruck zu erzeugen, der für die Marke, die Produkte und ein Unternehmen definiert werden sollte (Kap. 2.1.6.3).

Im Falle einer regionalen und/oder nachhaltigen Marketingstrategie wird diese durch das Alleinstellungsmerkmal regionale Herkunft (Regionalität) sowie die Wahl und Kombination ökologischer und/oder sozialer Kriterien (Nachhaltigkeit) definiert. Die Ethik und Leitbilder der beteiligten Unternehmen sollten sich mit der Nachhaltigkeitsstrategie einer regionalen WSO decken (vgl. Kap. 6.2.5; zur Definition einer Herkunftskulisse für das Regional-Marketing s. Kap. 6.2.4).

(Allen drei Fallstudien-Projekten liegt eine teils explizit, teils implizit nachhaltige Marketingstrategie zugrunde, die sich in ihren Nachhaltigkeitsniveaus jedoch deutlich unterscheiden:

Das Leitbild von Projekt A ist der Erhalt der regionalen Land-Gasthöfe, der landwirtschaftlichen (Klein-) Erzeuger sowie der dazwischen agierenden KMU der Lebensmittelwirtschaft. Zu Beginn beruhte Projekt A auf den naturschutzorientierten Kriterien eines Landesprogramms (PLENUM), die Grundlage vieler weiterer Förderungen waren. Dieses Programm stellte mit seinem umfangreichen Ziel-Kanon selbst eine (Landes-) Nachhaltigkeitsstrategie dar. Heute finden sich in den Projektrichtlinien dazu nur noch Soll-Bestimmungen (z.B. 5-10% Extensivflächen). Daran interessierte Gastronomen können auch Bio-Produkte und -Getränke der beteiligten KMU ordern. Eine aktive Entwicklung nachhaltiger Ziele, z.B. durch das Setzen konkreter Ziele, Maßnahmen und Meilensteine sowie ein Controlling ist mit diesen Kriterien allerdings nicht verbunden.

Ziele der Nachhaltigkeitsstrategie von Projekt B ist der Erhalt der Streuobstwiesen und deren ökologische Bewirtschaftung; dazu gehören Mahd, Schnitt und das Neupflanzen von Jungbäumen sowie die Beerntung. Als Anreiz wird eine faire Bezahlung der regionalen Erzeuger (Mitglieder) sowie dazu die Inwertsetzung der Rohware (Obst) durch die fokalen KMU angestrebt.

Projekt C hat als Strategie und Leitbild die Förderung der regionalen Erzeugung und Verarbeitung von Fleisch und Wurstwaren, aus weitgehend konventioneller, aber regionaler Produktion, auf Basis weitgehend betriebseigener (>51%) und regionaler (mind. 80%), jedoch auch konventioneller (Import-) Futtermittel, inkl. gentechnisch verändertem Soja aus Südamerika. Aufgrund des Anspruchs einer breiten Beteiligung aller regionalen Akteure wurde das Nachhaltigkeitsniveau von Beginn an niederschwellig gehalten; Bio-Produktion ist jedoch freiwillig möglich.)

6:2 Nachhaltigkeitskriterien

Sind die Eckpunkte der Nachhaltigkeitsstrategie definiert, kommt es für die Wertschöpfungsorganisation darauf an, diese in den einzelnen Marketingbereichen durch zu deklinieren:

- Welche Kriterien der Nachhaltigkeit sollen die Produktion der Rohstoffe kennzeichnen?
- Wie sollen die Verarbeitungs- und Vertriebsprozesse nachhaltig(er) gemacht werden?
- Welche Rolle sollen soziale Kriterien spielen (z.B. faire Erzeugerpreise und Löhne)?
- Welche ökologischen und/oder sozialen Probleme Ihrer Region erfordern eine Lösung?

Verbindliche Kriterien bezüglich der ökologischen und auch der sozialen Nachhaltigkeit sollten die Grundlagen jeder glaubwürdigen und damit erfolgversprechenden Strategie des nachhaltigen Lebensmittel-Marketings sein. Im Bereich der landwirtschaftlichen Erzeugung sind dies in der Regel Kriterien zur extensiven, ökologischen, tiergerechten oder naturschutzgerechten Erzeugung. Diese umfassen z.B. Vorgaben zum Verzicht auf chemische Betriebsmittel und Gentechnik, zur artgerechten Tierhaltung oder zur Intensität der Grünlandwirtschaft (vgl. z.B. Kullmann/Gräbener 2000). Artgerechte Tierhaltung ist ein Aspekt, dessen Bedeutung bei den KonsumentInnen in Befragungen stets mit am höchsten bewertet wird (vgl. Hamm/Zander 2009).

Soziale Kriterien können in der Förderung regionaler Arbeitsplätze und Einkommen, fairen Erzeugerpreisen oder Mitarbeiterlöhnen bestehen. Zu Regionalprodukten sind zunehmend Kriterien der Fairness, des gerechten Wirtschaftens und Gemeinwohls Gegenstand der Diskussion und der Praxis (z.B. Schäfer/Kröger 2010; Felber 2018, www.biofairverein.de; s. Kap. 2.1.6.4). Durch den Klimawandel sowie den Rückgang der Biologischen Vielfalt wird auch diesen beiden Themen in Zukunft im Lebensmittel-Marketing eine immer höhere Bedeutung zukommen (ebd.).

Tabelle 21: Regional- und Nachhaltigkeitskriterien der Fallstudien-Projekte

Projekt	Regionale Herkunft	Arten- und Naturschutz	Artgerechte Tierhaltung	Öko-Landbau	Klima-Schutz	Soziale Kriterien
A	x	x	?	(x)	?	?
B	x	x	x	x	?	?
C	x	-	-	-	?	?

(Wie Tabelle 21 zeigt, weisen alle drei Fallstudien-Projekte regionale Herkunftskriterien aus, mit denen sie die Herkunftsregion definieren und deren Kontrolle regeln (vgl. Kap. 6.2.4).

Projekt A entstammte einem Landesprogramm für naturschutzgerechte Regionalentwicklung; seiner Förderung lagen zu Beginn Richtlinien zur extensiven Grünlandwirtschaft (Naturschutz) sowie zur artgerechten Tierhaltung (Tierschutz) zugrunde. Diesem Programm konnte, auf Basis einer differenzierten Projektevaluation, ein hoher Naturschutz-Effekt attestiert werden (Kullmann 2005 b: 6 auf Basis von Breuning et al. 2004). In Projekt A wurden die Naturschutzkriterien jedoch zwischenzeitlich, wohl nach Ablauf der Förderfristen, als nicht mehr verbindlich behandelt. Das nun zugrunde liegende Qualitätsrindfleisch-Programm (des LEH-Unternehmens KMU 2) achte jedoch auf Auslauf und Weidegang, so KMU 1 zuletzt im abschließenden Interview.

Projekt B hat als Mono-Rohstoff-Projekt den ökologischen Streuobstanbau als Grundlage. Den Erzeugern werden, als Kriterium der sozialen Fairness, faire Rohwarenpreise gezahlt, um deren Gestaltung u. Auszahlung sich die Projektleitung, d.h. die fokalen KMU, stets sehr bemüht(en). Die Fairness der Rohwarenpreise ist jedoch auch notwendiges Mittel zum Zweck, um sich die Rohware und deren Anlieferung durch die regionalen Erzeuger für die Zukunft zu sichern. Dennoch werden Kriterien der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit besonders beachtet.

In Projekt C liegen der Produktion niedrig-schwellige Kriterien im Rahmen der Regionalmarke zugrunde (s. Vorfaktor). Unter dieser Regionalmarke werden auch ökologische, naturschutzgerechte und Alte-Rassen-Produkte vermarktet, nicht jedoch von den KMU des Projekts C.

Klimaschutz- und Sozial-Standards sind bei allen drei Regionalprojekten nicht weiter geregelt. Dies zeigt künftigen Handlungsbedarf dieser regionalen Wertschöpfungsorganisationen auf.)

6:3 Konkrete Problemlösungen

Die GründerInnen von nachhaltigen regionalen Wertschöpfungsorganisationen haben meist konkrete Missstände im Auge, die sie zum Handeln motivieren, z.B. den Artenschwund in der intensiv landwirtschaftlich genutzten Kulturlandschaft (vgl. NABU 2004, 2008; Flade 2012). So entstand z.B. der Bundesverband Regionalbewegung aus einem Projekt zum Rebhuhnschutz.

Die EndkundInnen, insbesondere auch in den Städten, suchen und goutieren diese Aktivitäten und wollen diese mit dem Kauf der Produkte unterstützen. Bei höherpreisigen Produkten fragen manche kritischen KundInnen dann auch z.B.: „Was hat nun konkret das Rebhuhn davon, dass ich das kaufe?“ Eine konkrete Problemlösung ist also stets ein gutes Verkaufsargument.

Um „Konkrete Problemlösungen“ glaubhaft kommunizieren zu können, bedarf es einer Form der „Nachweisbaren Nachhaltigkeit“. Diese erfordert besonders organisatorisches Engagement und finanzielle Investitionen (vgl. Engagement und Investitionen von Mitgliedern in Branchen-Netzwerken, Kap. 6.2.3). Können oder sollen diese nicht durch eine Quersubventionierung aus einem anderen, weniger nachhaltigem oder anspruchsvollen Geschäftszweig erfolgen, sondern aus sich selbst heraus refinanziert werden, erfordert dies eine Premium-Preis-Strategie, der meist auch eine Premium-Qualitäts-Strategie zugrunde liegen sollte, damit die EndkundInnen für ihren höheren Kaufpreis auch einen höheren Genuss und damit höheren Nutzen erhalten.

Da die besonderen Aufwendungen für „Konkrete Problemlösungen“ und „Nachweisbare Nachhaltigkeit“ oft nicht aus den resultierenden Produkten selbst refinanziert werden können, erfolgt in Industrie und Handel dazu zunächst eine Querfinanzierung als Pilotprojekte oder Sonder-Editionen, d.h. die „Nachweisbarkeit“ wird auch im Marketing für das Gesamtunternehmen eingesetzt, so dass die Refinanzierung auch über reguläre Produkte erwirtschaftet werden kann.

Geschäftsmodelle, die (nur) auf konkrete Problemlösungen und nachweisbare Nachhaltigkeit oder auch auf den Aufbau einer neuen Werte-Gemeinschaft und neue Beteiligungsangebote setzen, haben es oft schwer und brauchen lange, um die eigenständige wirtschaftliche Tragfähigkeit zu erreichen. Dies gilt für regionale WSO ebenso wie für ambitionierte Food-Startups.

(Projekt A entstand aus einem Programm zur naturschutzbasierten Regionalentwicklung und setzte sich daher zu Beginn Kriterien für eine (zu 10%) extensive Grünlandbewirtschaftung. Dieses Kriterium wurde später zugunsten „Weidegang im Sommer“ aufgeweicht (P1). Projekt B hat keine Nachhaltigkeitskriterien außer Verzicht auf gentechnisch verändertes Futter (P1). Projekt C hat den Streuobstwiesen-Erhalt durch Bio-Bewirtschaftung als Basis und Ziel (P5)).

6:4 Nachweisbare Nachhaltigkeit

Authentizität, Glaubwürdigkeit und das Vertrauen der VerbraucherInnen sind das wichtigste Gut aller Anbieter nachhaltiger Produkte, dies gilt auch für regionale Wertschöpfungsorganisationen. Bachmann (2010) hat daraufhin gewiesen, dass es in Zeiten von „Corporate Social Responsibility“-Berichten großer Unternehmen und der Gefahr des Greenwashings zunehmend darauf ankommt, den Kunden eine „verbürgte statt beliebige Nachhaltigkeit“ zu bieten, den Nachhaltigkeitsversprechen Taten folgen zu lassen und diese glaubhaft zu dokumentieren (Kap. 2.1.6.4).

Der Volksmund sagt: „Was man verspricht, das muss man halten!“ Nur eine in sich konsistente, durch Kontrolle abgesicherte Marketing-Konzeption macht Sinn. Im anderen Fall werden Handel oder Kunden, Presse oder Öffentlichkeit womöglich Schwachstellen des Konzeptes finden. Dies würde alle Bemühungen konterkarieren und muss so weit wie möglich verhindert werden.

Dies gilt auch uns insbesondere für Kriterien der ökologischen und/oder sozialen Nachhaltigkeit. Es ist ratsam, den Nachweis und die unabhängige Kontrolle der eigenen Nachhaltigkeitskriterien von Beginn an mit zu entwickeln und konsequent umzusetzen. Dieser Erfolgsfaktor umfasst jedoch zusätzlich die proaktive Herbeiführung und Veröffentlichung aktiver Beiträge zu einer Verbesserung der Ziele, die optimalerweise in der Nachhaltigkeitsstrategie formuliert wurden.

Der Gesetzgeber könnte diese für die gesellschaftlich nützliche Strategie unterstützen, in dem er den Nachweis der Nachhaltigkeit, etwa des Klimaschutzes und des Schutzes der biologischen Vielfalt, für alle Produkte und Unternehmen zur Pflicht macht. Dies macht jedoch nur Sinn, wenn damit höhere Schutzniveaus erreicht werden als bisher. Aus Marketingsicht (des Autors) erscheint es ratsam, eigene hohe Maßstäbe mit einem echten Nachweis zu belegen.

(Keines der drei Fallstudien-Projekte führte bis zuletzt eine regelmäßige Erfassung und Veröffentlichung ökologischer oder sozialer Tatbestände, Fortschritte oder Zielerreichungen durch.)

6:4 Gesundheitsaspekte

Eng verbunden mit vielen Strategien im regionalen sowie mit fast jeder Strategie im nachhaltigen Lebensmittel-Marketing ist die Integration und Herausstellung gesundheitsförderlicher Aspekte. Regionalität wird, allen Verbraucherbefragungen zufolge, eng mit den Aspekten Frische und Qualität sowie Naturbelassenheit, Rückstandsfreiheit sowie mit besonderen Inhaltsstoffen (z.B. höherer Vitamingehalt durch die Frische) in Verbindung gebracht. Man spricht in diesem Falle von „Verbraucheranmutungen“ an regionale Produkte. Diese Anmutungen machen einen Großteil der Attraktivität regionaler Produkte für die VerbraucherInnen aus (s. Kap. 2.1.4).

Einige plausible und nachweisbare Gesundheitsargumente sollten daher in jeder regionalen Marketingstrategie angesprochen werden. Diese egoistischen Kaufmotive stehen in der Stärke der Motive laut Studien stets über den ebenfalls wirksamen altruistischen Motiven (Stieß 2004).

Insbesondere im Diätkost-, Naturkost- und Reformkost-Markt werden viele Produkte mit einer gesundheitsfördernden Wirkung beworben: zuckerfrei, glutenfrei, lactosefrei, vegan etc. Die Nachfrage nach sog. free-from-Produkten steigt seit Jahren an und Hersteller wie Händler berichten in einschlägigen Fachmagazinen regelmäßig von der hohen und aktiven Nachfrage der VerbraucherInnen nach solchen Produkten, diese tauschen sich in Web-Foren dazu aus etc.

Auch bei vielen Regionalprodukten scheint ein gesundheitlicher Vorteil plausibel, z.B. beim Verzicht auf Pestizide oder Antibiotika. So wirbt ein Hersteller von (Bio-) Weiderindfleisch mit dessen erwiesenermaßen höheren Gehalt an wertvollen ungesättigten Omega-3-Fettsäuren sowie ein Hersteller von (Bio-) Marmeladen mit deren höheren Gehalt an Antioxidantien. Alle regionalen WSO sollten daher prüfen, mit welchen Gesundheitsargumenten sie „punkten“ können.

(Soweit den Unterlagen und Befragungen zu entnehmen war, nutzt jedoch keines der drei Fallstudien-Projekte Gesundheitsaspekte als Marketingargumente in der Kommunikation. Damit wird dieser Erfolgsfaktor von diesen drei Projekten nicht erfüllt; er erscheint dem Autor, mit Blick auf den Bio-Markt, dennoch als essentieller Erfolgsfaktor des nachhaltigen Food-Marketings.)

6:6 Attraktive Zusatznutzen

Neben Regionalität, Qualität, Nachhaltigkeit und Gesundheit sind weitere Zusatznutzen denkbar, um ihre Produkte noch attraktiver und ihre Marketingstrategie noch besonderer zu machen. Hierzu sind der Phantasie keine Grenzen gesetzt, daher hier einige bekannte Markenbeispiele:

- Inszenierung der Start-Up-Gründer als „Food-Piraten“ (FritzCola),
- Verwendung einer innovativen Lebensmittel-Technologie (Bionade),
- Verbindung der Produkte mit Wohltätigkeit (ChariTea, Vaya con Aqua),
- Verwendung eines besonders extravaganten Designs (Apple, Truefruits),
- moderne „hippe“ Inszenierung der Herkunft der Produkte (Elbler, Ostmost),
- Wiederentdeckung alter Handwerksqualität (z.B. Hermannsdorfer Landwerkstätten),
- Inszenierung als „aus besonderer Herkunftsregion“ (Arche-Region, SlowFood-Region, Gentechnikfreie Region, Biosphärenreservat, Nationalpark- o. Klimaschutz-Region o.ä.).

Weitere Aspekte sind denkbar und einige Aspekte werden im Folgenden noch genannt.

(In Projekt A bildet von Beginn an bis heute ein sehr schön aufgemachtes Kunden-Magazin die Brücke zwischen den „Einzelhändlern“ (Gasthof-Wirten) und den einheimischen sowie touristischen BesucherInnen dieser touristisch sehr attraktiven und viel besuchten Alpen-Region. Mit einer regionalen Bio-Limonade, einer regionalen Me-Too-Bionade, deren Namen auf witzige Weise an den Projekt-Namen angelehnt wurde, wurde ein Botschafter-Produkt geschaffen, das noch dazu KMU 2 und den belieferten Gastwirten gute zusätzliche Umsätze verschafft.

In Projekt B ist KMU 1 das Vorzeigeunternehmen der öko-regionalen Gastronomie und Hotellerie der Region, die darum kämpft, vom Geheimtip in die 1. Bundesliga touristischer Regionen aufzurücken. In seiner Feinkost-Manufaktur erschafft der Inhaber leckere, schön designte Köstlichkeiten. Zentraler Nutzen des Gesamtprojektes ist der Schutz regionaler Streuobstwiesen.

Die Produktrange von KMU 2 war z.T. edel aufgemacht, doch der Markterfolg der edlen Linie im LEH war nur mittelmäßig. Dazu fehlte KMU 2 ein stärkeres Premium-Image, dessen Entwicklung bei wirtschaftlichen Problemen schwer fällt. Die Eigenmarken-Strategie des KMU 2 muss zukünftig neu aufgesetzt werden. Dabei wird das Thema Streuobst weiterhin eine zentrale Rolle spielen, die „engere“ Regionalität jedoch wohl einer „größeren Regionalität“ weichen müssen.

Wie schon zu Produktinnovationen (Kap. 6.2.5) beschrieben, wurden in Projekt C anfänglich einige Produkte kreiert, die jedoch ohne durchschlagenden Erfolg für KMU und WSO blieben. Auch deren Einbindung in die Regionalmarke kann jedoch als Zusatznutzen gesehen werden.

An diesen Ergebnissen zeigt sich, dass regionale WSO bezüglich der Zusatznutzen sehr auf die Umsetzung in den beteiligten KMU angewiesen sind und die KMU die Alleinstellungsmerkmale der regionalen WSO intensiv nutzen sollten, um wirtschaftlichen Nutzen daraus zu generieren.)

6:7 Starke Story – Starke Marke

Die Herkunft der Produkte aus einer bestimmten, besonders inszenierten Region sowie die Wahl bestimmter Nachhaltigkeitskriterien sind die zentralen Bestandteile einer regionalen und nachhaltigen Marketingstrategie. Diese sollten eingebettet sein in eine schlüssige, attraktive und konsistente Gesamtkonzeption aus Produkten und ihrer Qualität, aus Design, Bildern und Botschaften, Technologien und Dienstleistungen, Herkunft und Region, Transparenz des Produktionsprozesses sowie Geschichten zu den handelnden Personen und Unternehmen. Dieser Marketing-Mix ergibt im Auge der Öffentlichkeit und VerbraucherInnen die Marke des Produkts, des dahinter stehenden Unternehmens oder der Wertschöpfungsorganisation (s. Kap. 3.5.5.2).

Um im Markt eine Alleinstellung zu erlangen, aufzufallen oder im Gedächtnis zu bleiben sollte all dies mit einer guten Geschichte, einem Gründungsmythos oder einer Heldengeschichte verbunden sein. Wir Menschen lieben solche Geschichten vom wackeren Helden oder der Gruppe von Freunden, die ausziehen das Fürchten zu lernen, auf Hindernisse und Feinde (Goliath) stoßen, Probleme meistern, Krisen überwinden, den Feind besiegen und letztlich Erfolg haben. Diese Geschichten sprechen uns an, weil Sie den Sehnsüchten vieler Menschen bezüglich ihrer Persönlichkeitsentwicklung und auch den Mustern der sog. Übergangsrituale entsprechen.³⁸⁰

Nicht immer beschreibt der Mythos die Realität der Gründung und Entwicklung, bei regionalen und nachhaltigen Marketingstrategien sollte dies jedoch der Fall sein. Die Entstehungsgeschichte von Produkt, Projekt oder Organisation sollte daher gut dokumentiert und regelmäßig öffentlich inszeniert werden, entsprechend den Prinzipien der Öffentlichkeitsarbeit. („Tue Gutes und rede darüber“). Eine starke Geschichte (engl.: Story) gehört zum Kern jeder starken Marke.

Im Marketing wird dann gezielt das sog. „Story-Telling“ (Geschichten erzählen) eingesetzt.³⁸¹ Dazu gehört der regelmäßige Rückbezug, die regelmäßige Re-Inszenierung der Geschichte. Dies wiederum sollte eng verbunden und konsistent sein mit Ethik und Nachhaltigkeit der Anbieter, einer regionalen Wertschöpfungsorganisation sowie der beteiligten KMU (s. Kap. 6.2.5).

³⁸⁰ Zu Gründungsmythen von Familien-Unternehmen vgl. z.B. von Schlippe/Groth 2009: 125 ff.; zur Heldenreise vgl. Campbell 1999 (1953).

³⁸¹ Vgl. z.B. Frenzel, Müller et al. 2004; Stockebrand et al. 2008: 35.

(Fallstudien-Projekt A baute von Beginn an auf einer starken, konsistenten und konsequent gelebten Strategie und Story auf. Das Medium der Kommunikation und Inszenierung ist ein gut gemachtes Kunden-Magazin bei den Gastwirten der Region aus der Hand von KMU 1.

Projekt B hat ebenfalls eine konsistente Strategie und ebenso lange erzählte Geschichte, doch wird diese nicht so stark kommuniziert wie etwa in Projekt A. Auch die Regionalmarke, in der Projekt B aufging, entwickelte – nach der Außensicht des Autors - diese starke Story nicht (genug), dazu fehlte dem Projekt auch gegen Ende der Untersuchung die richtige Strategie.

Projekt C hatte diese Kraft aus seinen beteiligten KMU heraus durchaus zu früheren Zeitpunkten. Durch die Krise des fokalen KMU2 war der Fokus jedoch zuletzt auf die Rettung des Projektes gerichtet, was zeitweise alle Ressourcen von Vorstand und Geschäftsführung brauchte. Auch die Mitarbeit der KMU 1 & 2 in der Regionalmarke brachte diese Story nicht mit sich.)

6:8 Neue Werte-Gemeinschaft

Viele Menschen - insbesondere die Einwohner von Großstädten, die für ihre berufliche Mobilität die Heimat verlassen mussten, jedoch nicht nur diese - suchen heute nach neuer Verortung, Bindung und Zugehörigkeit. Der Erfolg der Regionalvermarktung ist maßgeblich auch auf diese Entwurzelung, diese Sehnsucht zurückzuführen. Gleichzeitig ist Regionalität als Antwort auf die Folgen der Globalisierung zu sehen. „Regionalität“ schafft wieder überschaubare Räume, verlässliche Bezugsquellen, verantwortungsvolle Produktionsprozesse, persönliche Beziehungen zu Anbietern. Die Politik spricht im Zuge des demografischen Wandels und der Urbanisierung von der Notwendigkeit neuer Stadt-Land-Partnerschaften, bietet jedoch keine konkreten Instrumente dazu an. Regionale Wertschöpfungsorganisationen können solche neuen Brücken sein (zu Motiven für regionale WSO vgl. Kap. 2.1.2; zu Zielgruppen regionaler WSO s. Kap. 2.1.6.6).

Zu den Verbraucheranmutungen an regionale Produkte gehört, von Ihren Anbietern meist bewusst inszeniert, die Neu-Beachtung von traditionellen Werten, wie z.B. die Verantwortung für regionale Erzeugerbetriebe, Landschaften, Artenvielfalt etc. Gelingt es, diese Werte glaubwürdig umzusetzen und vorzuleben sowie darüber eine Geschichte zu erzählen, d.h. rund um das Produkt einen Sinn zu stiften, bildet sich im Idealfall - tatsächlich oder in den Augen der Kunden - eine neue Gemeinschaft (neudeutsch: Community). Nicht zuletzt erfahren heute sowohl reale Communities wie auch „soziale Netzwerke“ eine zunehmende Bedeutung. Es ist daher ein Erfolgsfaktor des regionalen und nachhaltigen Marketings, eine neue Werte-Gemeinschaft zu stiften. Die Produkte sind dann zunächst das Medium, daran zu partizipieren (vgl. Tabelle 20).

(Die drei Fallstudien-Projekte bilden jeweils eine neue Werte-Gemeinschaft, die sich jedoch in ihrem Typus und ihrer Stärke dieses Erfolgsfaktors kaum unterscheiden:

Projekt A ist ein Projekt zur Förderung der regionalen Landgasthöfe, diese sowie die regionalen Bauernhöfe als deren (mittelbare) Lieferanten sollen erhalten bleiben; dazwischen agieren die Verarbeitungs- und Handels-KMU, die über ihre Großverbraucher-Logistik die Landgasthöfe mit den regionalen Produkten versorgen, die damit auch gefördert werden bzw. sich selbst fördern. Zielgruppen sind sowohl einheimische Gäste als auch die vielen Touristen in der Region. Das Projekt bedient also auf moderne Weise die Sehnsucht nach dem Genuss der guten, alten Landgasthof-Kultur, auf der Basis „leicht-naturschutzgerechter“ Richtlinien. Das Projekt spricht

damit eher ländlich-konservative und gut-bürgerliche KundInnen an, ist weniger anschlussfähig an urbane, klassisch grüne oder experimentelle Milieus³⁸² (weiter entfernte, z.B. in München, wo es mit „Unser Land“ bereits eine starke regionale WSO, also einen besetzten Markt gibt).

Dies gilt ähnlich für Projekt B, das als Streuobst- (Mono-Produkt-) Projekt gute Voraussetzungen zu einer starken Alleinstellung hätte, wie andere Streuobst-Projekte bundesweit zeigen.³⁸³ Doch die Inszenierung des Projektes ist nicht so, z.B. personalisiert, das dies erreicht wird, trotz einiger Produktinnovationen, die solche Produkte bei den VerbraucherInnen beliebt machen. Für die beteiligten Erzeuger und KMU ist es jedoch ein Projekt mit hoher Identitätsstiftung.

Projekt C hat aufgrund seiner Produkte (konventionelle Hausmacher-Wurst) kaum Chancen, andere als konservativ-bürgerliche Zielgruppen zu erreichen. Auch die etwas breiter aufgestellte Regionalmarke konnte dies nach Ansicht des Autors bis zuletzt nicht vorweisen.)

6:9 Beteiligungsangebote

Viele Regionalinitiativen entwickeln neue, kreative Aktionsformen, mit welchen sie ihre Belange erreichen bzw. in Szene setzen können. (...) Aus Marketingsicht, aber auch aus systemischer Sicht, kann dies so gedeutet werden, dass für oder durch Innovationen oft eine neue Kultur etabliert wird, zu der auch eine neue Handlungs- und Bildsprache gehört. So stehen Schlauchbootschlachten mit Walfängern und hängende Kletterer mit Transparenten für Greenpeace (...), für Slowfood sind die „Tische auf der Straße“ eine spezifische Aktionsform (...) (vgl. Kap. 3.5.7).

KundInnen und UnterstützerInnen regionaler Wertschöpfungsnetzwerke suchen heute wieder verstärkt nach Möglichkeiten der Teilnahme an einer Gemeinschaft (Community) oder der Unterstützung konkreter Projekte. Nicht nur die sog. „sozialen Netzwerke“, sondern auch neue Geschäftsmodelle basieren auf den Möglichkeiten der aktiven Partizipation, allen voran das Design der Endprodukte durch die Kunden selbst im Internet (sog. Customizing; vgl. Kap. 2.1.6.6).

Dies bedeutet, faktische Handlungen oder symbolische Rituale zu kreieren, die zum Zweck des Systems beitragen und seinen Sinn, seine Identität auf einen Blick erkennbar werden lassen. Je neuartiger und höherwertiger die Aktions- und Beteiligungsformen, insbesondere im Sinne einer Vertiefung der Netzwerk-Kooperation, desto attraktiver die Beteiligung für potentielle Unterstützer, d.h. auch für die KundInnen der Produkte. Für Beteiligungsformen, die den Kunden das Gefühl geben, ein Teil von Etwas zu sein, sind somit keine Grenzen gesetzt (vgl. Kap. 3.5.7).

(Alle drei Projekte sind als neue Gemeinschaften ihrer Mitglieder, Erzeuger und KMU zu sehen, nicht jedoch als neue Werte-Gemeinschaften, in denen die EndkundInnen als „Prosumenten“, Mitglieder oder TeilhaberIn aktiv mitwirken können; dies höchstens situativ (ggf. Mitmach-Baumpflanz- oder Naturschutzaktion o.ä.). Eine „Community“ im Sinne eines Netzwerks mit offenem Zugang (Open Access), mit einer partizipativen Produktentwicklung (Innovation, Co-Creation i.e.S.) oder Mitbestimmung ist in allen drei Projekten bisher nicht der Fall gewesen.

³⁸² Vgl. SINUS-Milieus in SINUS Sociovision 2002, 2011, 2021; SINUS Sociovision/Karma Konsum 2009.

³⁸³ Vgl. z.B. „Ebbes Guats“ im Landkreis Reutlingen; „Birkenfelder Originale“ im Landkreis Birkenfeld.

Im Gegenteil, in allen drei Projekten zeigt sich, dass bestimmte fokale Akteure (in Projekt A und B die größeren KMU, in Projekt C die Landräte), d.h. etablierte Akteure die Projekte „im Schatten ihrer Hierarchie“ führen. Bei den Projekten A und B sind es diejenigen KMU, die das Projekt geboren oder auch übernommen und damit erst zum gereiften System gemacht haben. Es ist normal und systemüblich, dass diese ihre errungene Führungspositionen auch verteidigen. Sie tragen damit auch eine Last, die kleinere KMU (Erzeuger, Wirte) nicht tragen können. Im Falle von Projekt C (Regionalmarke) erschien die Macht der Landräte dem Autor zuletzt nicht mehr nur förderlich, d.h. diese wurde nicht mehr sehr verantwortungsbewusst genutzt.

Eine offene Partizipation bis tatsächliche Teilhabe an Gestaltungen und Entscheidungen war bisher in diesen Projekten nicht vorgesehen. Hier können ländliche, „top down“-geführte Wertschöpfungsorganisationen von den neuen urbanen Food-Communities noch lernen. Es wäre spannend, Gemeinsamkeiten und Unterschiede ruraler und urbaner, virtueller und reeller neuer Food-Communities zu erforschen sowie einen systematischen Austausch zu organisieren.)

6:10 Nachhaltigkeitskommunikation

Jedes Projekt, jedes Unternehmen und jede regionale Wertschöpfungsorganisation braucht eine professionelle Kommunikation. Diese umfasst professionelle Kommunikation auf dem Produkt und im Produktumfeld (Verpackung), professionelle Verkaufsförderung (Vertrieb, POS) sowie eine professionelle Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, heute insbesondere Social Media-Arbeit (vgl. z.B. Hamm 1991: 268 ff; Meffert 1998: 658 ff; Becker 2001: 565 ff.; Beilharz 2017).

Darüber hinaus sollte die Kommunikation nachhaltiger WSO sich selbst an den Kriterien der Nachhaltigkeit messen lassen und folgende drei Bedeutungen von „Nachhaltigkeit“ erfüllen:

1. Nachhaltigkeitskommunikation sollte die sozialen oder ökologischen Nachhaltigkeitsleistungen ihrer Absender herausstellen, also z.B. die Leistungen der Akteure in nachhaltigen WSO (Kap. 2.1.6, Kap. 6.2.6). Dabei ist die Gefahr des „Greenwashings“ gegeben, in dem Unternehmen sich nachhaltiger darstellen (lassen), als sie sind. Nachhaltige Kommunikation sollte daher dem Prinzip der „nachweisbaren Nachhaltigkeit“ folgen (vgl. Kap. 2.1.6.4).
2. Nachhaltige Kommunikation sollte nachhaltig im Sinne von einprägsam und „unvergesslich“ sein. Dazu sollte sie, insbesondere zu Beginn einer regionalen Initiative, besondere Events und markenbildende Aktionen darstellen (vgl. Gründung & Mythos in Kap. 3.5.5.5).
3. Nachhaltige Kommunikation sollte optimalerweise selbst nachhaltig sein: Dazu wäre es notwendig, eine nachhaltige Kommunikation zu definieren: inhaltlich und sozial ethisch sowie technisch umweltverträglich. Dazu sind dem Autor jedoch bisher keine Lösungen bekannt.³⁸⁴

³⁸⁴ Publierte Daten zur Ökologie der Informationstechnologie sprechen dafür, dass der Rohstoffverbrauch der Herstellung (Stichworte: Kobalt, Coltan, seltene Erden) sowie der Energieverbrauch (Betrieb der Server und Computer, Kühlung der Serverfabriken) grundsätzlich als nicht nachhaltig betrachtet und nicht ohne Weiteres nachhaltig gestaltet werden können (vgl. Kap. 2.1.6.6). Bisher sind dem Autor keine regionalen Initiativen bekannt, die dieses Thema beachten oder ohne diese Technologien auszukommen (wollen). Damit kann auch von nachhaltigen WSO dieses Kriterium nicht regelmäßig erwartet werden.

(Fallstudien-Projekt A hat mit seinem Gastwirte-Kunden-Magazin von Beginn an eine besondere Plattform und ein gut gemachtes Medium für seine Kommunikation gewählt, die durch Events, andere Printmedien und eine professionelle Webseite ergänzt werden. Die Nachhaltigkeit der Aktivitäten selbst ist damit eher regional-konventionell als ambitioniert ökologisch.

Projekt B hat eine eigene Webseite, ergänzt durch Verlinkungen zu den fokalen KMU. Daneben werden vom Projekt bzw. vom Regionalmanagement (Schutzgebiet) Flyer und andere Printmedien für Endkunden und Touristen erstellt, die diese zu den Verkaufsstellen führen. Das Programm wie die Kommunikation der Initiative erscheinen regelmäßig und solide, die Webseite ist jedoch nicht auf dem Stand der Technik. Das regionale Großschutzgebiet promotet das Projekt als regionales Leitprojekt, doch obwohl die Geschäftsführer der fokalen KMU sich auch in der Regionalmarke federführend engagieren, gibt es keine wechselseitige Verlinkung.

Projekt C taucht als eigenständiges Projekt im Internet nicht auf, jedoch die Kriterien der Wursterzeugung dieser Gruppe als besondere Kriterien der Regionalmarke. Letzte Pressemeldungen als „Projektgruppe C“ sind mehrere Jahre alt, ebenso wie eine Liste der beteiligten KMU und Erzeuger, und werden nicht bei der Regionalmarke oder von der Gruppe eigenständig im Internet dargestellt. Die Kommunikation entspricht damit der Projekt-Gesamtperformance).

6:11 Niveaivolles Nachhaltigkeitsmarketings (Meta-Faktor)

Aus der Summe bzw. dem Durchschnitt der „Erfolgsfaktoren des Nachhaltigkeitsmarketings“ ergibt sich das Gesamtniveau dieser Dimension regionaler Wertschöpfungsorganisationen.

6.2.7 Erfolgsfaktoren auf Ebene des Marktes

Tabelle 22: Erfolgsfaktoren auf Ebene des Marktes

Erfolgsfaktor	Definition	Quellen
7:1 Erfüllung von Verbraucher/-innen-Bedürfnissen	Identifikation neuer VerbraucherInnen-Bedürfnisse und von (Mega-) Trends „Den Nerv der Zeit treffen“; Erreichen ländlicher und urbaner Zielgruppen	Kap. 2.1.6.6, Kap. 2.2.3.4; Blank/Dorf 2014, Osterwalder/Pigneur 2011, Stähler 2017; Lewrick et al. 2017
7:2 Ausreichende Verfügbarkeit	Das A und O jeder Markterschließung ist die quantitativ ausreichende und qualitativ vereinbarte Lieferfähigkeit, sonst droht Ärgernis und Auslistung	Kap. 2.3.2.2; Kap. 6.2.6; vgl. Hamm 1991: 231 ff.; Meffert 1998: 631 ff.; Becker 2001: 556 ff.
7:3 Zuverlässige Verarbeiter	Ausreichende Verfügbarkeit ist nur mit zuverlässigen Verarbeitern erreichbar; vereinbarte Mengen, Qualitäten, Prozesse und Preise sind zu erfüllen.	Kap. 2.3.2.2 (s. Prozesse) Theorie s. Vorfaktor
7:4 Rechts- und Qualitäts-Konformität	Übereinstimmung mit gesetzl. Anforderungen ist z.T. komplex, doch Pflicht (sog. Compliance); Handel stellt eigen. Anforderungen an QS-Zertifizierungen	Kap. 2.3.2.2 z.B. DIN EN ISO-Norm 9001; zu IFS (GMF) & GLK s. BRB 2018: 23 f.
7:5 Wettbewerbsstrategie	Besser als welche Produkte welcher Wettbewerber sollen die eigenen sein? Was hebt die Produkte am POS ab? Worin ist das eigene Konzept besser?	s. Wettbewerb in Kap. 10.1 vgl. Porter 1985; Hamm 1991: 107 f; Meffert 1998: 73 ff.; Becker 2001: 370 ff.
7:6 Qualifizierter Vertrieb	Vertrieb und (Top-) Kunden-Betreuer (sog. Key Accounts) müssen gute Kontakte zu Kunden aufbauen & pflegen; u.a. durch regelmäßige POS-Präsenz	Kap. 2.1.2.1; vgl. z.B. Hamm 1991: 213 ff.; Becker 2001: 539 ff.
7:7 Interesse des Marktes	Interesse des Handels oder der Abnehmer, strategische Anker- u. Großkunden als erste starke Marktpartner	zu Starke Partner (EF 2:10) s. Kap. 6.2.2; vgl. Brendle 1999: 28 f.
7:8 Interessierte Medien und MultiplikatorInnen	Führende Kunden-Medien sowie Prominente o. Web-InfluencerInnen sollten als Testimonials gewonnen werden	vgl. z.B. Beilharz 2017, Jahnke 2018, Schach/Lommatzsch 2018
7:9 Günstiges Zeitfenster	Andere Begriffe: Anschlussfähigkeit, Window of Opportunity, Das richtige Timing, Im rechten Augenblick, Die Gunst der Stunde, Die perfekte Welle.	Empirie-Bsp. s.Kap. 5.2.6.3 („Der Clou“); vgl. Brendle 1999: 34 ff.; Roberts/King 1991, Roberts 1998
7:10 Ausreichende Nachfrage	Wirtschaftlich ausreichende Nachfrage muss erreicht werden, solange Finanzierung & Förderung verfügbar (sog. Break Even-Punkt = Gewinnzone)	Zu Zielgruppen vgl. Kap. 2.1.6.6 & Kap. 2.2.3.4; zu Finanzierung & Förderung s. EF (4:7) in Kap. 6.2.4
7:11 Marktreife der WSO und Reife des Marktes (Metafaktor zu Faktoren 1 - 10)	Die Summe dieser Erfolgsfaktoren zeigt die Marktreife der WSO ebenso an wie Reife des Marktes für die WSO	Empirie-Ergebnisse s. Kap. 5.1.7, 5.2.7 & 5.3.7

7:1 Erfüllung von VerbraucherInnen-Bedürfnissen

Regionale, vegane und Bio-Produkte sind im Trend; Tier-, Meeres- und (Regen-) Wald-Schutz Labels sind ein aktueller Trend, Natur- und Artenschutz-gerechte Produkte noch nicht so sehr. Neue Produkte und Food-Startups drehen sich um aussortierte Gemüseformen, ungepflücktes Obst oder die Verhinderung des Wegwerfens und der Verschwendung von Lebensmitteln.

Daraus ergeben sich viele und immer neue Zielgruppen für regionale Produkte, wobei deren ländliche Rezeption sich stets von „hippen“ urbanen Trends unterscheidet (vgl. Kap. 2.1.6.6). Dennoch gilt es auch für regionale Produkte, an den urbanen Zeitgeist Anschluss zu finden, um Produkte nicht nur den KonsumentInnen in der Herkunftsregion, sondern auch in benachbarten Städten und Ballungsräumen anzubieten, nicht zuletzt für mehr Absatz, Umsatz u. Rentabilität.

Regionalinitiativen entwickeln sich oft „vom Produkt her“: zuerst sind da interessierte Erzeuger und Verarbeiter, mit ihren etablierten Produkten. Auf dieser Basis startet das Regionalprojekt, ggf. werden im Zuge der Gründung oder später Produkt- und andere Innovationen entwickelt.

Diesem produktbasierten Ansatz gegenüber steht die Herangehensweise moderner (Food-) Startup-Gründer bzw. von deren konzeptionellen Vordenkern (vgl. Osterwalder/Pigneur 2011, Stähler 2002, 2017; Blank/Dorf 2014): „Ein Startup ist nicht die Miniaturausgabe eines etablierten Unternehmens, sondern eine temporäre, flexible Organisation auf der Suche nach einem nachhaltigen Geschäftsmodell“ (ebd.). Diese Suche beginnt beim „Design Thinking“ und „Lean Prototyping“ (ebd.) potentieller Produkte und deren Test im Austausch mit realen potentiellen Käuferinnen und Käufern, den Zielgruppen. Man möchte mehr über deren tatsächlichen Bedürfnisse und Erwartungen an die eigenen Produkte erfahren, um diese den realen Bedürfnissen, die man zuvor womöglich nicht so genau kannte, anzupassen und sie attraktiv zu machen. Von diesen neuen Ansätzen könnten regionale WSO womöglich einen neuen Zugang dazu lernen, sind doch auch sie, oft über Jahre und Jahrzehnte, auf der Suche nach einem funktionierenden Geschäftsmodell (4:11). Der zuvor angeführte Zielgruppen-Zugang könnte dies beschleunigen.

(Die untersuchten Fallstudien-Projekte A bis C beruhten alle nicht auf der formalen Analyse der Verbrauchererwartungen, sondern auf der „gewachsenen“ Erfahrung der jeweiligen Anbieter sowie einiger befragten Kunden aus Handel und Gastronomie dazu.

In Projekt A entwickelten die Akteure ein Qualitäts-, Nachhaltigkeits- und Preisniveau der Produkte, das zur Zielgruppe der Gasthöfe und ihren Tischgästen aus Region und Tourismus passte. Später wurde das Konzept auf die regionalen Großküchen ausgedehnt. Der anhaltende Erfolg des Projekts spricht dafür, dass die Verbrauchererwartungen erfüllt werden (Kap. 5.1.7).

In Projekt B wurde zunächst ungespritzter, später bio-zertifizierter Streuobst-Apfelsaft und seine Derivate von Essig bis Schnaps hergestellt und angeboten. Die Marktanalyse erfolgte vor allem durch KMU 1 für seine edlen Destillate sowie durch KMU 2 für den Bio-Getränke-Markt. Dieser sowie die Gastronomie und deren KundInnen fragen Direktsäfte und Streuobst-Produkte weiterhin stark nach. Dies konnte von KMU 2 jedoch erst phasenweise realisiert werden (Kap. 5.2.7).

In Projekt C entstand die Konzeption auf Basis eines erfolgreichen Spezialitätenmarktes, der eine Nachfrage nach konventionell-regionalen Hausmacher-Wurstsorten erwarten ließ. Die Projektstagnation spricht jedoch auch für eine nur geringe Verbraucher-Nachfrage; vgl. Kap. 5.3.7).

7.2 Ausreichende Verfügbarkeit

Eine ausreichende Verfügbarkeit ist eine „conditio sine qua non“ bei der Erschließung und Erhaltung von Absatzmärkten, insbesondere im Einzelhandel. EndkundInnen wie HändlerInnen tolerieren kurzzeitige Engpässe, insbesondere wenn sie darüber rechtzeitig informiert werden. Längerfristige und häufige Ausfälle führen jedoch zu Kundenabwanderung und Auslistung.

(In allen drei Fallstudien-Projekten wurden intensive Maßnahmen ergriffen, um die Verfügbarkeit von regionalen Rohwaren zu sichern. In den Projekten A und C wurde dazu nicht von Problemen berichtet. In Projekt B waren deren Bio-Zertifizierung sowie (Vor-) Finanzierung bis zuletzt kritische Punkte der Gesamtkonzeption, vor allem des fokalen KMU2 (Kap. 5.2.7).)

7.3 Zuverlässige Verarbeiter

Sehr wichtige und damit kritische Partner in den Wertschöpfungsketten regionaler Wertschöpfungsorganisationen sind die Verarbeiter bzw. Hersteller der Zwischen- und Endprodukte. Zunächst müssen diese interessiert sein und dann auch in der Lage sein, Produkte in hoher, vereinbarter Qualität mit problemlosen Herstellungs-, Bestell- und Logistik-Prozessen zu liefern (s. Effiziente Prozesse; Kap. 6.2.4). Alle Vereinbarungen zeigen jedoch erst in der Praxis des gemeinsamen Tuns, wie sehr diese KMU in der Lage sind, ihre Zuverlässigkeit zu erfüllen.

(In Projekt A wurden im Untersuchungszeitraum keine Probleme mit der Zuverlässigkeit der beteiligten Hersteller bekannt oder thematisiert. Lediglich das Erscheinen des Projekt-Magazins war zeitweise in Verzug, wurde jedoch in den Jahren 2012 bis 2018 regelmäßig 2 x p.a. erstellt.

In Projekt B musste das fokale KMU2, unter verschiedenen Führungen und aus verschiedenen Gründen, zweifach in die Insolvenz gehen. Dadurch sowie durch veränderte Marketing-Konzepte, wurden „alte“ Kunden und Märkte verloren; neue mussten zuletzt wieder gewonnen werden.

In Projekt C gab es Veränderungen der beteiligten KMU, von denen einige im Zuge des Strukturwandels aufgegeben oder verändert wurden und so (über die dortige Regionalmarke) nicht mehr liefern konnten. Die Produkt-Verfügbarkeit war jedoch, soweit bekannt, stets gegeben.)

7.4 Rechts- und Qualitäts-Konformität

Den Bestimmungen des Lebensmittel-Rechtes müssen alle Lebensmittel in Deutschland und der Europäischen Union entsprechen. Dies führt zu einer großen Anzahl an Auflagen und Formalitäten (HACCP, IFS, EAN, Etikettierung, Verpackungs-VO uvm.). Regionalinitiativen und Anbieter nachhaltiger Produkte müssen diesen sowie den Anforderungen des Handels an dessen Qualitätssysteme entsprechen und sich entsprechend qualifizieren (vgl. BRB 2018: 54 ff.).

(Aus den untersuchten drei Fallstudien-Projekten wurden keine Probleme mit der Compliance berichtet. Bei Projekt A ist davon auszugehen, dass die Professionalität aller beteiligten Unternehmen stets, auch bei Produktentwicklungen, zur frühzeitigen Erfüllung aller Auflagen führt.

Die Regionalmarke in der Region der Projekte B und C entwickelte im Untersuchungszeitraum neue Strategien zur Belieferung des regionalen LEH. Dazu mussten die Betriebe im „Güternachweis für Lebensmittelkleinbetriebe“ (GLK-Standard der Firma MI-CERT) geschult werden).

7:5 Wettbewerbsstrategie

Business Pläne von Startups und neue Geschäftsmodelle etablierter Unternehmen müssen auf einer Umfeld- und Wettbewerbsanalyse sowie auf einer Wettbewerbsstrategie beruhen, wie in einem Segment weitere Marktanteile erobert und den etablierten Wettbewerbern entrissen werden sollen. Im LEH geht es um die Listung, den Regalplatz und damit um den Zugang zu den EndkundInnen. An dieser Stelle Verkauf – Einkauf, ist der Markt am härtesten (umkämpft).

Regionale Wertschöpfungsorganisationen können sich dazu zunächst auf die Alleinstellung ihrer Produkte (Regionalität, ggf. Nachhaltigkeit) verlassen: die hohe Affinität der VerbraucherInnen für Regionalprodukte öffnet so manche Ladentür, die früher verschlossen geblieben wäre. Dennoch müssen auch Regionalprodukte mit konventionellen, ökologischen sowie zunehmend auch regionalen Konkurrenzprodukten im Wettbewerb um die Kundengunst bestehen. Es macht also Sinn, das Wettbewerbsumfeld zu sondieren und eine klare Strategie dafür zu entwickeln.

(Von den Unternehmen von Projekt A kann eine sehr klare Sicht auf den regionalen Markt und Wettbewerb angenommen werden. Projekt A bot eine einmalige, voll im Regional-Trend liegende Gelegenheit, den regionalen wie Branchen-Kernmarkt „Gehobene Land-Gasthöfe“ zu sichern, neu zu bespielen und dabei insbesondere überregionale Wettbewerber aus dem Rennen zu werfen. Im Falle der sieben beteiligten Brauereien funktioniert dies nur im Verbund, für andere Produktgruppen wurden nur wenige Lieferanten aufgenommen (Wochenmarkt-Prinzip).

In Projekt B setzt man seit Jahren voll auf die drei Qualitäten „Streuobst, bio & regional“, und damit auf eine dezidierte Wettbewerbsstrategie, wobei dies auf Unternehmensebene (KMU 1, KMU2) augenscheinlich unterschiedlich erfolgreich war - wobei KMU 2 auch mit internen Problemen zu kämpfen hatte, die, wie vom Inhaber dargestellt, nicht mit Projekt B zu tun hatten.

Die Wettbewerbsstrategie von Projekt C – wenn es je eine gab – besteht in der regionalen Herkunft der Hausmacher-Wurstprodukte, die es ansonsten ähnlich häufig zu kaufen gibt. Es wurde damit nur eine recht schwache Differenzierung vom Wettbewerb erkennbar vorgenommen).

7.6 Qualifizierter Vertrieb

Für den Erfolg eines Unternehmens oder einer Wertschöpfungsorganisation, das bzw. die sich aus Umsätzen und Gewinnen refinanzieren muss, kommt einem starken, qualifizierten Vertrieb - bei WSO vor allem in der Aufbauphase, bei Unternehmen fortwährend - große Bedeutung zu. Die o.g. Strategie gegen den Wettbewerb muss vor allem vom Vertrieb an den Einkauf des Handels gebracht werden, der über die Listung entscheidet. Vertrieb stellt dazu eine besondere Aufgabe dar, die in Unternehmen auch stets besonders beachtet, qualifiziert und vergütet wird.

(In Projekt A wurde der Vertrieb an die Kunden (Gasthöfe und Großküchen) von den Vertretern der liefernden KMU selbst, aber auch regelmäßig durch einen dazu beauftragten Koch durchgeführt. Der Vertrieb war also, dem Markt entsprechend, professionell organisiert und aufgestellt.

In Projekt B kann dem sehr erfolgreichen KMU1 sowie den Herstellern und Händlern (KMU 3, 5) ein professioneller Vertrieb unterstellt werden. Der Vertrieb von KMU2, das für Projekt B die maßgebliche fokale Funktion erfüllt, konnte durch die internen Probleme nicht bewertet werden.

In der Regionalmarke, unter der die Produkte von Projekt C vertrieben werden, wurde bis zuletzt kein zentraler Vertrieb aufgebaut, der auch eine Belieferung mit den Produkten der Marke gewährleisten kann, da diese durch die Liefer-Unternehmen selbst erfolgt. Aus Sicht des Autors wurde damit noch keine voll ausgereifte regionale Wertschöpfungsorganisation geschaffen.)

7.7 Interesse des Marktes

Das Interesse des Marktes und seine Stärke zeigt sich in der Regel recht schnell, wobei es stets auch „Strohfeuer“-Effekte gibt: nach ersten Erfolgen kommen die „Mühen der Ebenen“, in denen die z.B. die regionalen Supermärkte im sog. „Häuserkampf“ gewonnen werden müssen. Letztlich entscheidet das Interesse des Marktes über Bestehen oder Vergehen eines Angebots.

(In Projekt A war das Interesse des Marktes von Beginn an deutlich und konnte kontinuierlich hoch gehalten werden. In Projekt B stürzte das zwischenzeitliche Nachfrage-Hoch mit und nach der doppelten Insolvenz von KMU 2 (2014, 2018) in sich zusammen bzw. wurde auch durch zwischenzeitlich mehrfache Änderungen der Marketingstrategie verloren. Seit der Neugründung von KMU2 2018 müssen alte Kunden zurückerobert sowie neue Märkte erschlossen werden.)

In Projekt C war ein latentes Interesse des Marktes vorhanden, das jedoch zunächst nur und bis heute maßgeblich auf einzelbetrieblicher Ebene bedient wurde. Zusätzlich wurden über die Regionalmarke neue Märkte und Kunden „aufgemacht“, die zusätzlichen Absatz brachten. Das Interesse des Marktes nach den Produkten von Projekt C hält sich jedoch bis zuletzt in Grenzen.)

7.8 Interessierte Medien und MultiplikatorInnen

Medien und Multiplikatoren (Meinungsführer, Prominente, InfluencerInnen) können einen wesentlichen Einfluss auf den (ersten) Markterfolg von Produkten, Unternehmen und WSO haben. Wer es schafft, dass die Top-Branchen- oder Endkunden-Medien über eine Innovation berichten oder die Blogger-Szene auf Instagram „postet“, kann sich der öffentlichen Aufmerksamkeit sicher sein. Insbesondere beim Marktauftritt und zur Markenbildung kann dies hilfreich sein. Umgekehrt ist die Resonanz im Web- und Blätterwald ein Indikator dafür, ob man den Nerv der Zeit getroffen hat. Man könnte daher dies auch durch einen Pre-Launch o.ä. zunächst testen.

(In Projekt A machte ein neues Medium, eine Zeitschrift eigens für die Gäste der Dorfgastwirte, den entscheidenden ersten Schritt in die mediale Wahrnehmung des Projektes aus, bis zuletzt. Eine zeitgemäße Webseite sowie web-unterstützte Kommunikation ergänzen das Printmedium. Die Bedeutung des Projekts in der Region sorgt jederzeit für gute Presse auf allen Kanälen.)

Projekt B wirbt mit Flyern, Broschüren und hat auch eine Homepage, wobei diese optisch zuletzt nicht „Up to date“ schienen. Dies mag sich mit einer neuen Geschäftsführung verbessern. Eine stärkere Außen- und Kunden-Kommunikation des Projekts schien zuletzt sehr angezeigt.

Die übergeordnete Regionalmarke machte bei Projekt C die notwendige und übliche Kommunikationsarbeit, unterstützt durch das örtliche Großschutzgebiet und insbesondere den regionalen Spezialitätenmarkt, der alle zwei Jahre für die hier relevante Produktgruppe eine gute P.R. bringt. Dazwischen wurde die Kommunikation vom Autor als eher schwach wahrgenommen. Die Krise der Umorganisation der Regionalmarke verstärkte dies zuletzt noch, Ausgang offen.)

7.9 Günstiges Zeitfenster

„Anschlussfähigkeit“ beschrieb schon Brendle (1999: 34) als eine wichtige „Musterlösung“. Er meinte damit, dass die „Gunst der Stunde“ einem Vorhaben „im rechten Augenblick“ hilft, die notwendige Unterstützung, Freunde, Fans, Finanziere und KundInnen zu finden (Kap. 5.1.4.2).

Oft, so wird gesagt, sind die „First Mover“, die Innovatoren zu früh und stoßen sich an bestehenden Systemen die Hörner ab. Es sind dann oft etablierte Kräfte, z.B. Unternehmen, die noch eine Weile warten und dann mit derselben Idee Erfolg haben. Die kühlen Kalkulatoren sind so oft erfolgreicher als die heißblütigen Erfinder und Veränderer/innen (vgl. Kap. 3.3.2).

Das „Window of Opportunity“ muss jedoch geöffnet sein, dann kann eine Innovation sogar „die perfekte Welle“ erwischen und auf dieser zum ersten großen Erfolg „reiten“. Dieser erste große Erfolg kann die Marke (eines Unternehmens) für die gesamte Dauer ihres Bestandes prägen. Dieser erste „Star-Ruhm“, auf Platz 1 der Charts, die erste „goldene Schallplatte“ scheint wichtig, um eine „Kette des Erfolges“ darauf aufbauen zu können (ebd: 40 ff.).

(Projekt A hatte von Beginn an einen guten Start, passte in die Zeit und hatte frühen sowie anhaltenden Erfolg. Das System wurde stabil, nachdem es in die Hände der Unternehmen kam.

Projekt B hatte, trotz zwischenzeitlicher Erfolge, bis zuletzt keine Stabilität erreicht. Konzept und Produkte scheinen voll in die Zeit zu passen, doch die organisatorischen und finanziellen Probleme, nicht nur des fokalen KMU2, schienen zuletzt die früheren Projekterfolge aufzufressen.

In Projekt C waren die Erfolge bescheiden, deren Skalierung strukturbedingt unwahrscheinlich. Die systemische Krise der dortigen Regionalmarken-Organisation verstärkte diese Stagnation. In den Projekten B und C herrschten zuletzt Krisen, die zu Weiterentwicklungen führen sollten.).

7.10 Ausreichende Nachfrage

Finden Produkte, findet ein Konzept die entsprechende Nachfrage, kann es sich halten und entwickeln. Dabei gilt es ein Niveau zu erreichen, das zur Kostendeckung und zu Gewinn führt (sog. Break-Even-Punkt). Dazu hat ein Start Up nur Zeit, solange es Geld hat. Auch eine regionale WSO wird sich immer nur so weit entwickeln können, wie Finanzierung gegeben ist. Letztlich entscheidet die Nachfrage am Markt über die Dauer des Lebens eines WSO-Systems.

(Projekt A fand zuletzt bereits seit 15 Jahren seine Nachfrage und konnte sich am Markt halten. Projekt B war bereits fast 25 Jahre am Markt, doch zuletzt in vielerlei Problemen und Krisen. Die Nachfrage, insbesondere des fokalen KMU2, muss in Zukunft völlig neu aufgebaut werden. Projekt C stagnierte zuletzt weitgehend, bei gleichbleibenden Basis-Umsätzen. Für die Projekte B und C könnte die Weiterentwicklung der dortigen Regionalmarke erhebliche Impulse bringen.)

7.11 Marktreife und Reife des Marktes

Die Summe der genannten Erfolgsfaktoren 7:1 bis 7:6 zeigen die Marktreife der Projekte, die Faktoren 7:7 bis 7:10 die Reife des Marktes für die Projekte. Während die Reife des Marktes durchgängig gegeben scheint, waren die Projekte B und C nicht ohne Weiteres in der Lage, diese Marktpotentiale auch voll auszuschöpfen. Der Handlungsbedarf wurde bereits aufgezeigt.

6.2.8 Erfolgsfaktoren für die Zivilgesellschaft

Tabelle 23: Erfolgsfaktoren für die Zivilgesellschaft

Erfolgsfaktor	Definition	Quellen
7:4 Rechts- und Qualitäts-Konformität	Übereinstimmung mit gesetzl. Anforderungen ist z.T. komplex, doch Pflicht Handel stellt eigen. QS-Anforderungen	Kap. 2.3.2.2; z.B. DIN ISO-Norm 9001; BRB 2018, Bornkessel et al. 2020
6:4 Gesundheitsaspekte	Reinheit, Naturbelassenheit, Schadstofffreiheit, Verzicht auf Zusatzstoffe, Erwartung besonderer Inhaltsstoffe	Kap. 2.1.4; vgl. z.B. Bruhn 2008/2012; Schöberl 2012: 25;
6:3 Konkrete Problemlösungen	Regionalinitiativen wollen und müssen konkrete Lösungen und Effekte für globale wie regionale Probleme bieten	Kap. 2.2.1; Kap. 2.2.3, vgl. z.B. IAASTD 2008, NABU 2008, IPCC 2018
2:4 Eigenmotivation regionaler Akteure	Gemeinsame Sicht der Probleme, Veränderungswille ist gegeben, Chancen werden gesehen, Initiatoren werden unterstützt	Kap. 2.2.3.2, vgl. Brendle 1999: 25; Kullmann 2003a: 44ff. 2005: 4, 24; 2007: 19;
5:4 Kooperationsbereitschaft der Unternehmen	Unternehmen sind bereit, mit anderen KMU u. Akteursgruppen in regionalen Netzwerken und WSO zu kooperieren und ihre Prozesse darauf auszurichten	Kap. 3.5.2 (Kap. 3.4.1) z.B. Schöne 2000; BMWi 2003; Klein/Siegmund 2010; Quitzow 2011b
3:4 Breites Akteursbündnis	Gute Beteiligung an fokalen Unternehmen, Verarbeitern, Erzeugern, Beratungs- und Forschungsinstituten, Verbänden, IHK, Wirtschaftsförderung	Kap. 3.5.6, vgl. ARL 2006, GTZ 2007
1:4 Integrierte Konzeption	Vernetzung des regionalen Lebensmittel-Marketings mit Naturschutz u. Ökolandbau u./o. Regionalentwicklung	Kap. 2.2.4.4 (PLENUM-Programm); Kap. 2.2.4.3 (Großschutzgebiete)
3:8 Hohe Kooperationskultur	Hohes Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung, kurze Wege, enge Abstimmung, Konfliktmanagement	Kap. 3.4.1; vgl. Bauer-Wolf et al. 2008: 27; Baumfeld 2016, Nowak/Highf. 2011
6:8 Neue Werte-Gemeinschaft	Kunden wollen Teil einer neuen, örtlichen Werte-Gemeinschaft sein, und sei diese in einer anderen Region; die Produkte fungieren als Medium dazu; WSO-Netzwerke = neue Gemeinschaft	Kap. 2.1.6.6 (LOHAS), 3.4.3 (Kollektives Handeln); 3.5.1 (Soziale Einbettung); 3.5.4.1 (Kennz. Netzwerke) 3.5.7 (Def. regionale WSO)
6:9 Beteiligungsangebote	Anbieter sollten ihren KundInnen Möglichkeiten bieten, sich persönlich aktiv handelnd oder finanziell einzubringen; LOHAS als „Prosumenten“ einbinden!	Kap. 2.1.6.6 (LOHAS), 3.2.7 (Governance-Prinzip) 3.4.2.1 (schaffen Soz.Kap.) 3.5.7 (Def. regionale WSO)
8:11 Transformatives Potential der WSO	Summe der Erfolgsfaktoren 1 -10 zeigt Aktivitätsniveau und kooperatives Potential der WSO unter zivilgesellschaftlichen Akteuren der Region.	

Erfolgsfaktoren für die Ebene der Zivilgesellschaft

Im Fragebogen an die beteiligten Behörden, Kommunen und Verbände (BKV) der hier untersuchten drei Fallstudien-Projekte wurden diese nach ihren erreichten Nutzen-Aspekten befragt (vgl. Kap. 10.6). Diese bestanden in der Regel in den zivilgesellschaftlichen Zielen der Projekte, wie Erhalt und Förderung der gehobenen Land-Gastronomie sowie Extensivierung der Grünlandnutzung (Projekt A), Erhalt der Streuobstwiesen und deren ökologische Bewirtschaftung (Projekt B), Pflege der regionalen Wurstkultur inklusive Erzeugung der Futtermittel und Tiere (Projekt C) sowie professionelle Vermarktung im LEH zum Wohl der Region (Regionalmarke, Kap. 5.2.3.2).

Im folgenden System-Modell nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen kommt der Zivilgesellschaft, neben dem Staat und dem Markt, eine Rolle als einer der drei wesentlichen Subsysteme und Akteure des Gesamtsystems Gesellschaft zu. Da den anderen Subsystemen und Ebenen bereits Erfolgsfaktoren zugewiesen wurden, die von WSO für deren Erfolg aufgebracht oder erreicht werden müssen, sollen hier auch für diese Ebene Erfolgsfaktoren benannt werden. Dies soll hier jedoch nicht durch neue, eigenständige Erfolgsfaktoren erfolgen, da diese nach Lesart des Autor bereits in den anderen Ebenen abgebildet sind. Tabelle 23 zeigt daher eine Zusammenstellung von „Erfolgsfaktoren für die Ebene der Zivilgesellschaft“, die bereits auf den anderen WSO-Ebenen genannt und erläutert wurden:

Ein basaler Anspruch an Food-Systeme, etwa der Verbraucherverbände, ist die Erfüllung rechtlicher Standards der Lebensmittel-Qualität und Kennzeichnung (7:4). Ist die Compliance erfüllt, sehen viele KonsumentInnen und Verbände gern Lebensmittel, die bestimmte Gesundheitsaspekte fördern, z.B. durch höheren Anteil an Omega 3-Fettsäuren in Weide-Rindfleisch (6:4). Generell begrüßen ökologisch wie sozial engagierte Interessengruppen alle Eigenschaften von Produkten sowie Maßnahmen in Erzeugung und Handel, die zur konkreten Verbesserung sozialer oder ökologischer Missstände beitragen, z.B. Förderung der biologischen Vielfalt (6:3).

Neben diesen inhaltlichen und faktischen Aspekten nachhaltiger Lebensmittel ist es die regionale Kooperationskultur (3:8), deren Verbesserung von den Verbänden und Initiativen grundsätzlich begrüßt wird: eine hohe Eigenmotivation regionaler Akteure zur Veränderung (2:4), eine hohe Kooperationsbereitschaft der regionalen Unternehmen (5:4) sowie mit diesen ein breites Bündnis regionaler Akteure (3:4). Dieses, verfasst als Netzwerk, Branchen-Cluster o.ä., sollte eine integrierte (ganzheitlich-nachhaltige, nicht rein sektorale) Konzeption umfassen (1:4), die den Aufbau einer neuen Werte-Gemeinschaft (6:8) ermöglicht oder repräsentiert und für die Akteure der Zivilgesellschaft neue Partizipationsangebote bietet (6:9). Die Summe dieser Erfolgsfaktoren, bezeichnet als „Transformatives Potential“, kann als Indikator für die Anschlussfähigkeit und Beitragsstärke der WSO an das regionale zivilgesellschaftliche Milieu dienen (8:11).

Mit der Ermittlung und Bewertung dieser Erfolgsfaktoren lassen sich die zivilgesellschaftlichen Beiträge nachhaltiger WSO in einer Region bewerten (vgl. Kap. 6.2.9.1, Tabelle 24, Tabelle 25). Eine Systematisierung der Erfolgsfaktoren nach Kategorien sowie eine sich aus Lücken darin anbietende Ergänzung zeigt weitere denkbare Erfolgsfaktoren auf Ebene der Zivilgesellschaft, insbesondere mit Hinblick auf Aspekte der Transformativität von WSO, s. Kap. 6.2.9.2).

6.2.9 Zusammenhänge zwischen Erfolgsfaktoren

6.2.9.1 Erfolgsfaktoren-Analyse regionaler Wertschöpfungsorganisationen

In Anlehnung an Kullmann (2005) lassen sich Erfolgsfaktoren zu einer Erfolgsfaktoren-Analyse (EFA) nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen nutzen. Dies kann zu jedem Zeitpunkt eines Projektes als Basis der Evaluation der Ist-Situation dienen, die jeder Beratung zur weiteren Entwicklung vorausgeht (vorausgehen sollte). Ein Set von 20 Erfolgsfaktoren (ebd.) floss hier ein (Kap. 4.6.4) und wurde in dieser Arbeit auf nunmehr 70 Erfolgsfaktoren erweitert.

Im Folgenden findet sich eine exemplarische Anwendung der Erfolgsfaktoren-Analyse auf die drei untersuchten Fallstudien-Projekte, erstellt als Bewertung durch den Autor. Es handelt sich um eine Experten-Bewertung, vor dem Hintergrund der bereits dargestellten Empirie (Kap. 5). Die einzelnen Faktor-Bewertungen je Projekt können hier aus redaktionellen Gründen nicht im Detail begründet werden. Eine qualitative Übereinstimmung mit der Empirie ist gegeben. Die Durchschnittswerte der System-Ebenen zu den Fallstudien-Projekten zeigt Tabelle 24. Die vom Autor vergebenen Einzel-Werte zur EFA finden sich in Tabelle 25.

Tabelle 24: Gruppenwerte zur Erfolgsfaktoren-Analyse der Fallstudien-Projekte

EFA Nachhaltiger region. Wertschöpfungsorganisationen				
Fallstudien-Projekte		A	B	C
1	EFA der Staatlichen Governance	5,0	2,8	2,6
2	EFA der Regionalentwicklung	5,0	3,4	2,4
3	EFA des reg. Branchen-Netzwerks	4,6	2,6	1,6
4	EFA Wertschöpfungsorganisation	3,5	2,3	2,3
5	EFA der Unternehmensführung	4,4	4,3	2,2
6	EFA Nachhaltiges Food-Marketing	2,6	3,8	1,4
7	EFA der Ebene des Marktes	4,4	3,4	2,8
8	EFA Zivilgesellschaft	3,8	3,8	2,2
Durchschnitt der Erfolgsfaktoren		4,2	3,3	2,2

Wie die Ergebnisse der Analyse zeigen, hat Projekt A mit einem Durchschnittswert von 4,2 über alle acht Erfolgsfaktoren-Gruppen die höchste Wertung erreicht, gefolgt von Projekt B mit einem Wert von 3,3 und Projekt C mit 2,2, bei einem maximal erreichbaren Wert 5. Die Gruppen- und Gesamtwerte bilden die drei Fallstudien-Projekte, deren Entwicklungsniveau und Performance als WSO gut ab. Projekt A weist mehrere Bereiche mit hoher Erfüllung der Erfolgsfaktoren aus, insbesondere bezüglich der staatlichen und regionalen Governance, der Unternehmensführung und des Marktes. Projekt B zeigte Stärken in der Unternehmensführung sowie der Nachhaltigkeit des Marketings. Projekt C weist hingegen auf den Ebenen des Branchen-Netzwerks sowie bezüglich der Nachhaltigkeit des Marketings deutliche Schwächen in der Erfüllung der hier formulierten Erfolgsfaktoren aus. Die folgenden Abbildungen zeigen die Ergebnisse als Netz-Diagramme je Projekt. Die Netzdiagramme zeigen die genannten unterschiedlichen Stärken und Schwächen der drei Fallstudien-Projekte anschaulich auf.

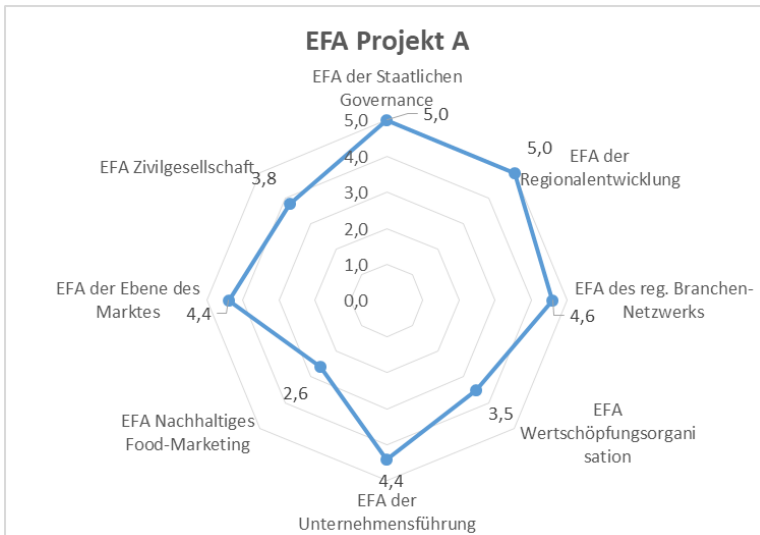


Abbildung 25: Erfolgsfaktoren-Analyse von Projekt A

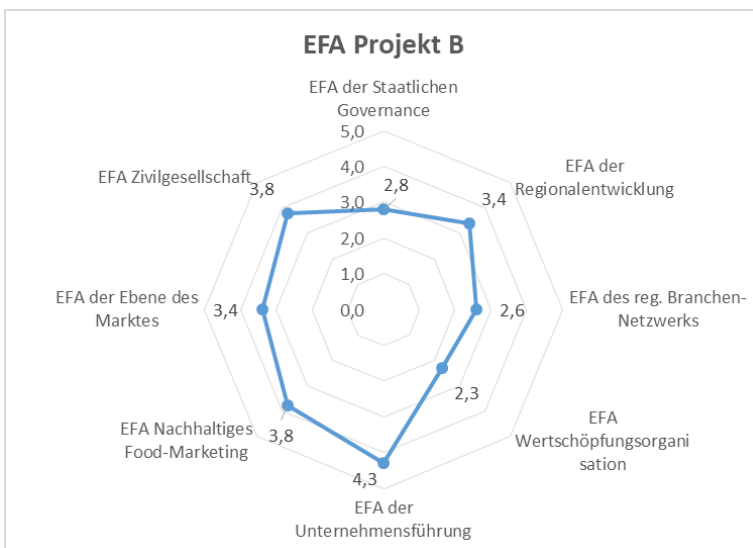


Abbildung 26: Erfolgsfaktoren-Analyse von Projekt B

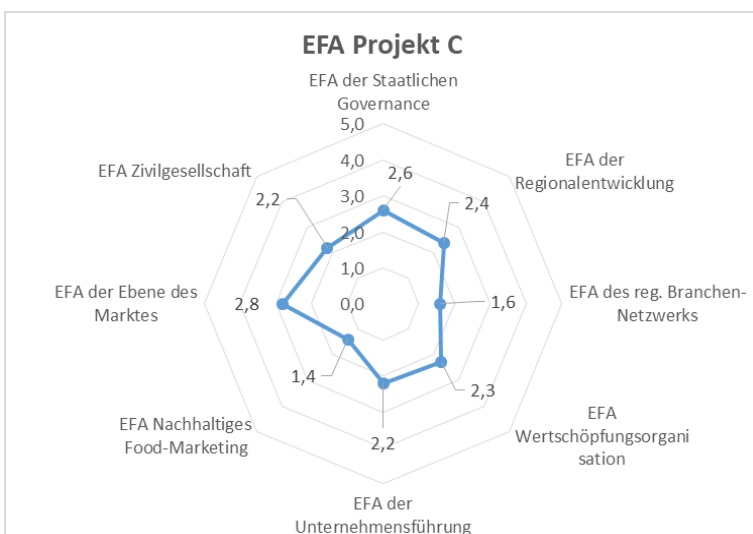


Abbildung 27: Erfolgsfaktoren-Analyse von Projekt C

Eine erneute Erfolgsfaktorenanalyse sollte optimalerweise unter Beteiligung verschiedener Akteure einer WSO erfolgen, inklusive gemeinsamer Begriffsklärung und Niveaubewertung. Dies ermöglicht es, ein gut abgesichertes mentales bzw. logisches Modell des WSO-Systems zu entwickeln, auf dessen Basis dann das Controlling und die Steuerung aufgebaut werden kann. Die Partizipation erhöht auch die „Ownership“ (Kap. 3.2.6) und Motivation der AkteurInnen zur Arbeit an Verbesserungen oder Problemlösungen (zur eigenen Methodenkritik vgl. Kap. 7.6).

6.2.9.2 Kategorien von Erfolgsfaktoren

Betrachtet man die entwickelten Erfolgsfaktoren im Hinblick auf ihre Eigenschaft als Elemente eines qualitativen System-Modells nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen, wie hier vorgesehen, so bietet sich an zu fragen: Lassen sich diese bestimmten, übergeordneten Kriterien zuordnen? Welche übergeordneten Kategorien werden aus diesen erkennbar?³⁸⁵

Tabelle 26 und Tabelle 27 zeigen die formulierten (Über-) Kategorien der hier entwickelten Erfolgsfaktoren, eine Erläuterung der Kategorien und Zuweisungen schließt sich an. Es ergaben sich elf sinnvoll zu unterscheidende und zu formulierende Kategorien (Begriffskonstrukte) und es zeigte sich, dass sich die zu jeder der acht WSO-Ebenen jeweils elf entwickelten Erfolgsfaktoren diesen Kategorien weitgehend zuordnen lassen bzw. diese Kategorien abdecken. Wo zwei oder drei Erfolgsfaktoren einer Ebene derselben Kategorie entsprechen, entstehen damit Lücken bei anderen Kategorien. Diese wurden vom Autor mit weiteren denkbaren Erfolgsfaktoren (in Klammern) ergänzt, die bisher so hier nicht identifiziert bzw. formuliert worden waren.

Tabelle 26: Erfolgsfaktoren nach Kategorien auf Ebene Staat, Region, Netzwerk & WSO

<u>Erfolgsfaktoren</u>	<u>Staat</u>	<u>Region</u>	<u>Netzwerk</u>	<u>Wertschöpfungsorganisation</u>
Führung	Politische Unterstützung	Regionale Governance (Landräte) Engagierte Schlüsselpersonen	Gründung & Gastgeberschaft (Netzwerk-Vorstand)	Fähige Führung
Management	Programm-Management	Regional-Management	Netzwerk-Management	Marketing-Management
Partner	Institutionelle Kooperation Partnerschaftliche Umsetzung	Organisatorischer Kern Starke Partner & Unterstützer	Breites Akteurs-Bündnis (Kooperative Unternehmen)	Passende Partner (Hersteller, Vertrieb, Handel)
Strategie	Langfristige Strategie	(Regionale Entwicklungsstrategie)	(Netzwerk-Strategie)	Marketing-Strategie
Dokumente	Förder-Programm	Reg. Entwicklungskonzept (REK)	Strategie & Leitbild	(Business Plan/Model)
Ressourcen	(Ausreichende Fördermittel)	Regional-BeraterInnen	Beiträge der Beteiligten	Finanzierung & Förderung
Prinzipien	Integrierte Konzeption	(Partizipat. Regional-Entwicklung)	Lernende Organisation	Controlling & Steuerung
Instrumente	Systematische Reflexivität	Geeignete Organisationsform	(Attraktive Formate)	Regionale Herkunftskulisse Reg. Kriterien & Kontrolle
Qualitäten	Einfache Verfahren Gestaltungsspielräume	Sozial- u. Prozesskompetenz Eigenmotivation reg. Akteure	Offener Zugang & Austausch Hohe Kooperationskultur	Effiziente Prozesse Akzeptable Preise
Ergebnisse	(Vielzahl erfolgreicher Projekte)	(Frühe Erfolge) (Erfolgreiche Projekte)	Win-Win-Ergebnisse Generativität (Ableger)	(Listungen, Kunden => s. Markt) (Drehzahlen, Umsatz, Gewinn)
Meta-Indikator	Gute staatliche Governance	Gutes regionales Projekt-Klima	Hohe Netzwerk-Kultur	Funktionier. Wertsch.-Modell

³⁸⁵ Nach übergeordneten Zusammenhängen und Generalisierbarkeiten in einem System zu forschen, die wiederkehrenden Prinzipien (wie z.B. Fraktale in der Natur) entsprechen, entspricht dem systemischen Denken. Biologische Grundprinzipien (vgl. z.B. Weizsäcker et al. 2017: 155 ff.) sowie die Grundprinzipien sozialer Systeme (vgl. z.B. Sparrer 2009) sind dabei als gedankliche Leit- und Suchmuster hilfreich.

Tabelle 27: EF-Kategorien zu Ebene KMU, Markt, Nachhaltigkeit & Zivilgesellschaft

Erfolgsfaktoren	Unternehmen	Nachhaltigkeit	Markt	Zivilgesellschaft
Führung	Unternehmer. Ethik & Motive	(Natur- & Umweltschutzverbände)	(Einkäufer des Handels)	(Verbände, MeinungsführerInn.) (Träger transformativer Prozesse)
Management	Unternehmerische Kompetenz	(VerbandsgeschäftsführerInnen)	Qualifizierter Vertrieb	(Neue Management-Methoden)
Partner	Motivierte MitarbeiterInnen	Neue Werte-Gemeinschaft	Zuverlässige Verarbeiter Interess. Medien & Multiplikatoren	Breites Akteursbündnis Neue Werte-Gemeinschaft
Strategie	(Nachhaltige Premium-Strategie)	Nachhaltigkeitsstrategie (Attraktivität für urbane Leitmileus)	Klare Wettbewerbsstrategie	(Neue Ziele & Strategien) (Neuartige Aktionsformen)
Dokumente	Nachhaltigkeit als Leitbild	(Attraktive Print- & Onlinemedien)	Rechts- & Qualitätskonformität	Rechts- & Qualitätskonformität (Neue Inhalte & Manifeste)
Ressourcen	Engagement & Investitionen	(Marken-, Werbe- & Web-Budget)	(Finanzierung bis zur Gewinnzone)	(Finanzierung neuer Prozesse)
Prinzipien	(Nachhaltiges Wirtschaften)	Konkrete Problemlösungen Nachweisbare Nachhaltigkeit	Erfüllung Verbraucher-Bedürfnisse Günstiges Zeitfenster	Konkrete Problemlösungen Integrierte Konzeption
Instrumente	Premium-Qualität	Nachhaltigkeitskriterien Gesundheitsaspekte	(Marketing-Kommunik. & Vertrieb)	Gesundheitsaspekte Beteiligungsangebote
Qualitäten	Kooperationsbereitschaft	Attraktive Zusatznutzen Nachhaltigkeitskommunikation	Ausreichende Verfügbarkeit	Eigenmotivation reg. Akteure Kooperationsbereitschaft (KMU)
Ergebnisse	Zufriedene Kunden Rentabilität & Fortbestand	Starke Story - Starke Marke (Konzept trifft Zeitgeist-Codes)	Interesse des Marktes (Handel) Ausreichende Nachfrage (Kunden)	Hohe Kooperationskultur (Transformative Wirkungskraft)
Meta-Indikator	Verantwortl. Unternehmertum	Starke Nachhaltigkeit im Marketing	Hohe Nachfrage des Marktes	Transformatives Potential

Erfolgsfaktoren-Kategorien

Betrachtet man die identifizierten Erfolgsfaktoren, so zeigen sich über alle acht Ebenen sich wiederholende Kategorien, die sich als übergeordnete Überschriften formulieren lassen:

Führung: Die ersten fünf genannten Subsysteme weisen eine Führungsebene auf, die für deren Erfolg sowie als Beitrag zum Erfolg von WSO gut ausgefüllt werden muss.

Für die Ebenen des Marktes, der Nachhaltigkeit (im Lebensmittelmarketing) und der Zivilgesellschaft lassen sich ebenfalls relevante Führungsebenen identifizieren, wenn man konkrete Kontakte betrachtet. Dann sind auf der Marktseite z.B. die Geschäftsführer von Herstellern und Händlern, bezüglich der Nachhaltigkeit z.B. die Führungskräfte von Natur- und Umweltschutzverbänden sowie in der Zivilgesellschaft z.B. die TrägerInnen einer neuen sozialen Bewegung zu nennen.

Aus Sicht einer regionalen WSO sind die Gestaltung der Erfolgsfaktoren des Marktes und der Nachhaltigkeit zunächst Aufgabe der WSO-(Geschäfts-)Führung, die sich selbst auch als Träger eines neuen zivilgesellschaftlichen Akteurs (WSO) verstehen kann, oder aber sich mit solchen AkteurInnen verbünden sollte.

Management: Die Umsetzung der jeweiligen Kernaufgaben des Subsystems obliegt jeweils einer Managementstelle (Geschäftsführung o.ä.). Auf Ebene der Unternehmen wurde dieser Kategorie der Erfolgsfaktor „Unternehmerische Kompetenz“ zugeordnet. Zu den Ebenen Markt und Nachhaltigkeit liegt das Management bei der WSO. Bei neuen sozialen Bewegungen - zum Zeitpunkt der Arbeit z.B. „Fridays for Future“ (FFF) – werden z.T. auch neue Management-Methoden genutzt, mit denen die neue Bewegung ihre Neu- und Andersartigkeit sowie ihre Prinzipien lebt (bei FFF z.B. Koordination durch digitale Vernetzung mit Basisgruppen).³⁸⁶

³⁸⁶ Vgl. Der Spiegel 23/2018: 12-23: „Kinder der Apokalypse“; Süddeutsche Zeitung (SZ) 26.07.2019: 28: „Krank wichtig“; SZ 3.8.2019: „Gut festhalten“; SZ 10.08.2019: 4: „Vom Ich zum Wir“.

- Strategie:** Jedes Programm, Projekt, Unternehmen und jede WSO braucht für ihren Erfolg eine Strategie, die beschreibt, wie das Vorhaben erfolgreich gemacht werden soll. Die Strategie legt auf Basis einer Umfeld-, Markt- und Wettbewerbsanalyse die besondere Kombination bewährter und neuer Handlungsweisen fest, mit der das relevante System in seinem bestehenden System-Umfeld Veränderungen erreichen soll, die dem System zur Erreichung seiner Ziele dienen. Die Strategie beschreibt die spezifische Logik eines Systems auf dem Weg zum Erfolg.³⁸⁷
- Dokumente:** Zur Kommunikation und Steuerung eines Systems nach Innen und Außen braucht es Dokumente als physische Konkretion der Strategie und Botschaften. Sie halten die angestrebten Dinge „schwarz auf weiß“ fest („Manifest“), machen sie so mitteilbar und zur Bezugsgrundlage, aus der sich das Marketing sowie Steuerungsentscheidungen ableiten lassen. Für die Marketingkommunikation gilt weiterhin: „Bilder sagen mehr als tausend Worte“, sei es in Form von Printmedien oder zeitgemäßer Web-Kommunikation (Social Media, Video-Blogs etc.).
- Ressourcen:** Zur Umsetzung jedes neuen Vorhabens, zur Gründung jedes neuen Systems braucht es Ressourcen: den Geist der zentralen Akteure, finanzierte Arbeitszeit, Forschungs- und Entwicklungsförderung, Gründungskapital, investive Mittel etc. Diese müssen den spezifischen Zwecken aus spezifischen Quellen bereitgestellt werden. Wichtig ist meist auf allen Ebenen eine regelmäßige, andauernde, verlässliche und ausreichende und einfach zu erreichende Ressourcenverfügbarkeit.
- Prinzipien:** Zur Umsetzung und Gestaltung der Strategie in der Praxis lassen sich häufig ebenenspezifische „Best Practice“-Prinzipien formulieren, deren Erfüllung einen Erfolg wahrscheinlich(er) werden lässt. Diese Best-Practice-Prinzipien entspringen und entsprechen oft dem einschlägigen Erfahrungswissen von ExpertInnen über die optimale Gestaltung eines Systems; ihre Relevanz oder Erfüllung ist von außen oder ex ante nicht immer erkennbar (vgl. Erfolgsfaktoren, Kap. 4.6; 4.6.2).
- Instrumente:** Instrumente sind konkrete Handlungen oder physische Artefakte, die erfolgen oder eingesetzt werden müssen, um einen bestimmten Effekt und Erfolg zu erreichen. Der Einsatz eines Instruments, z.B. Controlling oder Coaching, lässt sich durch die Frage nach der erfolgten Anwendung oder Implementierung leicht abklären.
- Qualitäten:** Mit Qualitäten werden hier besonders hochwertige Ausprägungen der Gestaltung sowie der Nutzbarkeit jeweiliger Systeme durch ihre Akteure oder Zielgruppen beschrieben. Sie stellen zum einen häufig soziale Qualitäten, also für das System vorteilhafte Verhaltensweisen zentraler Akteure dar, oder aber eine hohe Vorteilhaftigkeit für die Zielgruppen, die die Nutzung erfolgreich und erfreulich machen.
- Ergebnisse:** Die zielgerechten Outputs von Systemen, in möglichst hoher Quantität und Qualität, sind einerseits Indikatoren, andererseits Input für den Erfolg eines Systems. So ist z.B. ein „Interesse des Marktes“ ebenso Mittel wie Zweck des Marketings, da erste Erfolge die Basis weiterer Erfolge sind und sein müssen (vgl. Kap. 4.6).

³⁸⁷ Zur Definition von Erfolg vgl. Kap. 4.6.1; zur Definition von Strategie vgl. Glossar Kap. 10.1

Meta-Indikatoren: Diese wurden vom Autor bereits bei der Systematisierung der Erfolgsfaktoren nach acht Ebenen in Kapitel 6.2 formuliert. Sie bilden einen übergeordneten Begriff für ein erfolgsversprechendes Niveau der Erfolgsfaktoren einer Ebene. Mit der Erfolgsfaktoren-Analyse lässt sich deren Erfüllung messen (Kap. 6.2.9.1).

WSO-Konzeption nach Erfolgsfaktoren-Kategorien

Für die Konzeption und Planung, Controlling und Steuerung regionaler WSO erscheint es folglich ratsam, Ziele, Maßnahmen und Meilensteine zu allen EF-Kategorien zu planen und deren Erreichung zu kontrollieren. Dabei erscheint, auf Basis der Erfüllung physischer Erfolgsfaktoren, die Beachtung von Prinzipien und die Erreichung von Qualitäten für den Erfolg sehr bedeutsam. Meist reicht es nicht aus, dass ein Element physisch implementiert wird, etwa ein Projektmanagement oder ein Vertrieb, sondern dass diese Funktionen auf hohem Niveau ausgefüllt werden.

Dazu müssen vor allem auf personeller Ebene die entsprechenden Kompetenzen vorhanden sein oder aufgebaut werden. Dies kann durch Controlling und Supervision, Fortbildungen und Coaching erfolgen oder durch Zusammenstellung eines komplementären Management-Teams, das eine wechselseitige Schwächen-Kompensation und damit bessere Performance verspricht.

Komplementarität der Erfolgsfaktoren nach Kategorien

Der hohe Abdeckungsgrad der gewählten Kategorien durch die identifizierten Erfolgsfaktoren spricht für eine hohe Konsistenz der Ergebnisse (bzw. deren konstruktivistischer Bildung durch den Autor). Als Meta-Erfolgsfaktor lässt sich daraus vermuten - da hier ex post nicht mehr untersuchbar - , dass WSO besonders erfolgreich sind, wenn die acht System-Ebenen in allen elf Kategorien gut zueinander passen, d.h. möglichst aktiv aufeinander abgestimmt werden.

Eine Kompensation der Minderperformance in den Kategorien einzelner Ebenen, etwa des Ausfalls guter regionaler Governance durch den Staat (Land, Bund) ist z.T. möglich - solches war im Programm „Regionen Aktiv“ zu beobachten - kann jedoch die Erfüllung der Erfolgsfaktoren, insbesondere auf den zentralen Ebenen Region, Netzwerk, WSO, KMU, Markt und Nachhaltigkeit, für den Erfolg regionaler nachhaltiger Wertschöpfungsorganisationen nicht ersetzen.

Potentielle weitere Erfolgsfaktoren

Die sich durch die Zuordnung der identifizierten Erfolgsfaktoren zu den gebildeten Kategorien ergebenden Lücken geben Anhaltspunkte auf weitere hilfreiche Faktoren, möglicherweise essentielle Erfolgsfaktoren. Potentielle Erfolgsfaktoren, die hier ex post nicht mehr aus der Empirie belegt werden können, wurden vom Autor in Tabelle 26 und Tabelle 27 ergänzend eingefügt. Einige sind selbsterklärend, weil entsprechend zu anderen Ebenen; einige seien hier erläutert:

Ebene Netzwerk; Kategorie Instrumente: Attraktive Netzwerk-Formate

Auf Netzwerk-Ebene muss es gelingen, die Akteure anzulocken, in Austausch und möglichst zur Kooperation zu bringen. Dazu bedarf es bewusst gestalteter Formate wie Fortbildungen, Exkursionen und Events sowie hoher Kompetenz in Kommunikationsinstrumenten. In Zeiten der Digitalisierung, wie in und nach der Corona-Krise 2020/2021, muss dies auch mit Online-Formaten gelingen, doch zeigte gerade diese, wie hoch der Bedarf nach realen Begegnungen ist.

Ebene WSO; Kategorie Dokumente: Business Model und Business Plan

Die wirtschaftliche Strategie vieler Startups wird heute mit Hilfe des Business Model Canvas dargestellt, das sich auch für die Klärung der WSO-Strategie anbietet (s. Kap. 2.3.2.1). Darüber hinaus verlangen Förderinstitutionen Entwicklungspläne, Banken in der Regel einen Business Plan. Ein Dokument zur Business-Strategie und -Planung wird in jedem Falle notwendig sein.

Ebene WSO; Kategorie Ergebnisse: Listungen/Kunden sowie Umsätze/Gewinne

Findet die eigentliche Wertschöpfung (Handel, Verkauf) auf Ebene der WSO (nicht nur der KMU) statt, so müssen möglichst viele Listungen und Kunden im Handel sowie EndkundInnen gewonnen werden, um möglichst hohe Drehzahlen, Umsätze und damit Gewinne zu erzielen. Diese Größen - und ihre Erreichung durch einen qualifizierten Vertrieb (s. Ebene Markt) - sollten daher in jede Entwicklung und Planung einer regionalen WSO einfließen und controlled werden.

Ebene Nachhaltigkeit; Kategorie Strategie: Attraktivität für Leitmileus/Zeitgeist-Codes

Im Wettbewerb mit anderen Regionalprodukten sowie laufend neuen Food Startups müssen auch regionale WSO darauf achten, für urbane Trendsetter-Mileus (s. Kap. 2.1.6.6) attraktiv zu sein sowie deren Medien und Multiplikatoren (Ebene Markt) für deren Promotion zu gewinnen. Es muss gelingen, mit dem WSO-Konzept den Zeitgeist zu treffen, d.h. in Ideen, Wortwahl und Design an die aktuellen Codes der urbanen Leitmilieus anschlussfähig zu sein und zu bleiben.

Ebene Zivilgesellschaft

Kategorie Führung: Verbände, MeinungsführerInnen

Kategorie Führung: TrägerInnen transformativer Prozesse

Kategorie Management: Neue Management-Methoden

Kategorie Strategie: Neue Ziele und Strategien

Kategorie Dokumente: Neue Inhalte, Manifeste und Codes

Kategorie Instrumente: Neue Aktions- und Beteiligungsformen

Kategorie Ergebnisse: Transformative Wirkungskraft

Kategorie Meta-Indikator: Transformatives Potential

Zur Erläuterung der potentiellen Erfolgsfaktoren dieser Ebene wird im Folgenden versucht, den möglichen Anschluss nachhaltiger regionaler WSO an neue soziale Bewegungen in einigen Grundzügen zu modellieren (zu WSO als Teil der Regionalbewegung vgl. Kap. 3.5.7):

Als „neuere öko-soziale Bewegungen“ im Zeitraum des Abschlusses dieser Arbeit konnten zuletzt z.B. SlowFood, die Regionalwert-AGen, die Gemeinwohlökonomie, SoLaWis sowie „Fridays for Future“ betrachtet werden. In Städten gibt es des Weiteren Urban-Gardening-Projekte, Ernährungsräte, Transition Towns, Bio-Städte, Klima-Bündnisse uvm., wobei die zivilgesellschaftlichen Bottom Up-Bewegungen für urbane grüne Mileus, so ist anzunehmen, eine höhere Attraktivität ausstrahlen als Behörden-Projekte wie die „Bio-Städte“ (Quellen s. Kap. 2.1.6.6). Als global agierende Bewegung ist hier noch Felix Finkbeiners „Plant for the Planet“ zu nennen, der sich insbesondere viele Schulklassen in Deutschland und weltweit angeschlossen haben. Dies deutet daraufhin, dass diese Bewegungen ihre eigenen (Mikro-) Zielgruppen ansprechen.

Exkurs: Was macht neue soziale Bewegungen „sexy“ und schlagkräftig?

Am Beispiel der Bewegungen „Fridays for Future“ (F4F) und Plant for the Planet (P4P) lässt sich beobachten und in groben Zügen modellieren, was neue Bewegungen kennzeichnet:

- Sie werden von neuen AkteurInnen hervorgebracht, insbesondere, wenn es sich um junge Menschen wie Gretha Thunberg (F4F) und Felix Finkbeiner (P4P) handelt ...
- die jedoch häufig aus dem kultur-kreativen, nachhaltigen oder transformativen Milieu entstammen - z.B. SlowFood, die Regionalwert-AG und die Gemeinwohlökonomie wurden von „alten Hasen“ und Häsinnen auf Basis ihrer Lebenserfahrung entwickelt,³⁸⁸ ...
- gemeinsam mit dezentralen Arbeitsgruppen (FFF hat viele UnterstützerInnen, weltweit. Grundvoraussetzung dazu ist die Offenheit für alle ähnlich gesinnten Akteure, weltweit).

Neue soziale Bewegungen entwickeln eigene Aktions-, Kooperations- und Abstimmungsformen (SlowFood: Tische auf die Straßen; Regionalwert: Bürger-AG; FFF: Schulstreiks; P4P: Bäume pflanzen), meist aus einer Kombination sichtbarer Aktionsformen und IT-basierter Koordination. Führung und Willensbildung bleiben kritische Punkte, bis aus der Bewegung ein etabliertes System wird. Hierzu können „junge“ Bewegungen von alten Hasen und Häsinnen lernen, und tun dies auch, was z.B. bei FFF und P4P aus Homepages sowie Berichten heraus zu lesen ist.

Die neuen Inhalte, Ziele und Strategien werden mit neuen Aktions- und Beteiligungsformen kommuniziert und codiert, d.h. sie wirken als identitäts- und markenbildende Instrumente für die Bewegung. Neue Bild- und Handlungs-codes, als Eintrittsbarrieren und Legitimation, schaffen Zugehörigkeit nach Innen und Wahrnehmbarkeit nach Außen in Politik, Öffentlichkeit und Markt (vgl. Erfolgsfaktor „Starke Story – starke Marke“, Kap. 6.2.6).

Dazu kann auch gehören, sich bewusst mit Promis unter diesen alten Hasen zu schmücken (wie P4P mit Prof. Dr. Klaus Töpfer, dem Schauspieler Hannes Jaenicke u.a.), oder darauf bewusst zu verzichten, um die „neue Unabhängigkeit“ der Bewegung zu bekräftigen, wie bei FFF. Beide Strategien können zur Sache beitragen, drücken jedoch auch etwas aus: eher systemkonform-reformatorisch oder eher systemkritisch-revolutionär – ein altbekanntes Spannungsfeld sozialer und politischer Bewegungen, vom deutschen Vormärz bis zur frühen Sozialdemokratie.

Die letztlich transformative Wirkungskraft ist abhängig von der Veränderungsbereitschaft der umgebenden Umwelt- und Meta-Systeme (Zivilgesellschaft, Markt, Staat, Politik), die Innovationen meist sukzessive integrieren und sich so reformieren, ohne sich revolutionieren zu lassen.

What´s in for WSO?

Regionale WSO sollten prüfen, wie sie ihr transformatives Potential entfalten können und nach Möglichkeit Bündnisse mit Partnern wie SlowFood oder Regionalwert-AGen eingehen. Sie sollten dabei durchaus selbstbewusst daran denken, dass sie selbst Akteur und Teil der „Regionalbewegung“ sind. Innovativität und Attraktivität der WSO-Projekte müssen jedoch immer wieder erneuert werden, so wie dies jedes Unternehmen für jede Marke stets tun muss (vgl. Erfolgsfaktoren „Regelmäßige Innovationen“ sowie „Nachhaltiger Unternehmensführung“, Kap. 6.2.5).³⁸⁹

³⁸⁸ SlowFood s. Petrini 2007; Regionalwert AG s. Hiß 2014, 2105; GWÖ s. Felber 2018.

³⁸⁹ Zum Verständnis der WSO als Unternehmen und daraus resultierenden Aufgaben vgl. Kap. 7.4.2

6.3 System-Modell nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen

„All models are wrong. Some models are useful.“

George E.P. Box³⁹⁰

6.3.1 Zusammenfassung der Ziele und Vorüberlegungen

6.3.1.1 Der Weg zu einem System-Modell nachhaltiger regionaler WSO

Es war das zentrale Ziel dieser Arbeit, ein System-Modell, d.h. ein qualitatives logisches Modell einer prototypischen nachhaltigen regionalen Wertschöpfungsorganisation zu entwickeln. Die theoretischen Grundlagen zur Bildung des Modells finden sich in Kapitel 3 sowie in den Methodik-Kapiteln 4.5 bis 4.8, die Vorgehensweise zur empirischen Fallstudien-Analyse in Kapitel 4.9.

Die Arbeit an diesem Modell begleitete die gesamte Laufzeit. Dies begann mit eigenen Vorüberlegungen sowie einem Experten-Workshop im zugrunde liegenden Forschungsvorhaben (vgl. Kap. 1.2.1, Kap. 4.1). Auf diesem Workshop wurden unter Beteiligung von zehn Expertinnen und Experten aus Regionalentwicklung und Lebensmittel-Marketing erste Ebenen und Wirkfaktoren sowie erste angenommene Wirk-Beziehungen eines Modells zusammengetragen.

Eine zunächst durchgeführte eigene Sammlung ergab mit ungefähr 100 Wirkfaktoren eine ähnlich umfangreiche Auswahl als relevant erachteter Faktoren wie dieser Experten-Workshop. Dies scheint ungefähr die Summe an Faktoren zu sein, die ausgewiesene ExpertInnen eines Handlungsfeld in einem Überblick betrachten sowie deren Beziehungen einschätzen können.

Diese Wirkfaktoren werden in dieser Arbeit sowie in der „Schule“ des Autors, Erfolgsfaktoren genannt (Kap. 4.6). Sie sollen die Elemente des zu entwickelnden System-Modells darstellen. Die Herausforderung bestand nun zuerst in einer systematischen Identifizierung, Beschreibung und Aufnahme der Erfolgsfaktoren in einen relevanten Kanon. Dieser findet sich in Kapitel 6.2.

Bereits die Überlegungen zu einem Analyseraster (Kap. 4.8) für die empirische Projektanalyse (Kap. 5) führte zu einer ersten Strukturierung und Visualisierung des System-Modells für WSO. Dazu wurden zunächst sechs relevante Ebenen nachhaltiger regionaler WSO differenziert: Staat, Region, Branchen-Netzwerk, Wertschöpfungsorganisation, Unternehmen sowie, ebenenübergreifend, das nachhaltigkeitsorientierte Lebensmittel-Marketing. Zum Abschluss der Empirie und Erfolgsfaktoren-Identifikation wurden die Ebenen „Markt“ und „Zivilgesellschaft“ ergänzt.

Auf Basis der Analyse der Projekt-Fallstudien (Kap. 5) wurde das Ex-Ante-Set der Erfolgsfaktoren (Kap. 4.6.4) überprüft und mit weiteren, als relevant erachteten Erfolgsfaktoren erweitert (Kap. 6.2). Die Kategorisierung der Erfolgsfaktoren (Kap. 6.2.9.2) deckte Lücken in der Abdeckung der Kategorien auf, worauf einige neue potentielle, hier nicht empirisch belegte Erfolgsfaktoren formuliert wurden, was zukünftigen Forschungsarbeiten vorbehalten bleiben muss.

Auf dieser Basis erfolgte die qualitative Modellierung des im Folgenden vorgestellten System-Modells nachhaltiger regionaler WSO. Das Ziel war ein ausreichend differenziertes und komplexes, jedoch noch überschau- und handhabbares qualitatives logisches Modell zu entwickeln. Das System-Modell wird im Folgenden auf verschiedener Betrachtungsebenen vorgestellt.

³⁹⁰ Zitiert von Dietz (2011). Michigan State University. Vortrag am 17.11.2011, Universität Frankfurt/M.

6.3.1.2 Ebenen, Elemente und Prozesse

Ebenen

Zu Beginn wurden zunächst sechs Ebenen des Systems „Nachhaltige regionale WSO“ und damit des zukünftigen System-Modells angenommen: Staat, Region, Netzwerk, WSO (als Organisation), beteiligte Unternehmen sowie das Nachhaltigkeitsmarketing als übergreifende Dimension (Kap. 4.8.2). Die Ebenen Markt und Zivilgesellschaft, die sich eigentlich bereits aus der Grundbetrachtung von WSO als System zwischen den drei gesellschaftlichen Meta-Systemen ergeben (ebd.), wurden als System-Ebenen von WSO erst im Zuge der Auswertung und Zusammenstellung der Erfolgsfaktoren formuliert. Implizit waren jedoch auch die Erfolgsfaktoren auf diesen beiden Ebenen von Beginn an Gegenstand der Untersuchung, wie die Fragebögen an Unternehmen (KMU) sowie an Behörden, Kommunen & Verbände (BKV) zeigen (Kap. 10.5, 10.6). Damit bilden diese acht Ebenen die Sektoren des hier entwickelten System-Modells.

Elemente

Bei den Elementen des Modells, den Erfolgsfaktoren, handelt es sich zum einen um personale Elemente (Menschen in ihren Rollen und Funktionen), um Gegenstände und Handlungen sowie um geistige Artefakte. Im Sinne des Konstruktivismus (Kap. 4.6.2 unten) können alle Elemente als Artefakte betrachtet werden. Artefakte sind artifizielle (künstliche, geistige, „gemachte“) Konstrukte, die von Menschen oder Organisationen hervorgebracht werden, um in ihren Systemen einen bestimmten Zweck zu erfüllen. Nach der Akteur-Netzwerk-Theorie (ANT) werden diese (dort sog. Aktanten) durch kollektive Zuweisungen von Bedeutungen und Funktionen durch die Akteure eines Systems erst „erschaffen“ (zum Aktantenbegriff der ANT vgl. Kapitel 2.1.2.3).³⁹¹

Die in das vorliegende System-Modell als Elemente aufgenommenen Erfolgsfaktoren wurden aufgrund der Theorie-Grundlagen, des ExpertInnen-Workshops sowie der qualitativen Empirie-Ergebnisse ausgewählt. Sie stellen regelmäßig als relevant erscheinende Erfolgsfaktoren dar. Die Auswahl und Anzahl an relevanten Faktoren orientierte sich auch an der Übersichtlichkeit und Handhabbarkeit des intendierten System-Modells als Steuerungsmodell für regionale WSO (s. Kap. 3.5.5.7, Kap. 7.4.3). Elf Oberkategorien der Erfolgsfaktoren finden sich in Kap. 6.2.9.2, diese sind: Führung, Management, Partner, Strategie, Dokumente, Ressourcen, Prinzipien, Instrumente, Qualitäten, Ergebnisse sowie je ein Meta-Indikator für jede der acht System-Ebenen.

Prozesse

Wie bereits in Kapitel 4.8.6 dargestellt, sollen mit dem System-Modell auch typische oder ausgewählte Prozesse in Wertschöpfungsorganisationen visualisiert und erklärt werden (können). Interessant sind dabei sowohl Prozesse der System-Werdung, vom Proto-System zum System, als auch systemerhaltende Prozesse, die etwa die vollendete Reife eines Systems belegen. Dazu sollen hier zunächst einige Prozesse und Systemqualitäten aus den qualitativen Fallstudien visualisiert und erläutert werden. Dies erfolgt mit einer Methodik in Anlehnung an die Konstellationsanalyse von Schön et al. 2007 (vgl. Kap. 4.7.4). Diese Darstellungen geben einige Einblicke in Prozesse und Systemdynamiken sich entwickelnder WSO-Systeme (s. Kap. 6.3.3).

³⁹¹ Vgl. Callon et al. 1986, Latour 2010, Ermann 2005:55.

6.3.2 Aufbau des WSO-System-Modells

6.3.2.1 Sektoren des System-Modells

Das hier entwickelte Sektoren-Modell unterteilt die Handlungsfelder regionaler WSO in die drei Gesellschaftsbereiche Staat, Markt und Zivilgesellschaft sowie in diesen auf die Makro-, Meso- und Mikro-Ebene. Auf der Makro-Ebene des Staates wird Politik gemacht, werden Gesetze und Förderprogramme verabschiedet. Auf der Makro-Ebene des Marktes wirken die jeweils aktuellen Gesetze und Regeln des Marktes, inklusive Trends und Moden sowie der Wettbewerber. Auf der Makro-Ebene der Zivilgesellschaft wirken Verbände und soziale Bewegungen, werden neue Ideen diskutiert und entwickelt, entstehen neue Lebensweisen und der aktuelle Zeitgeist.

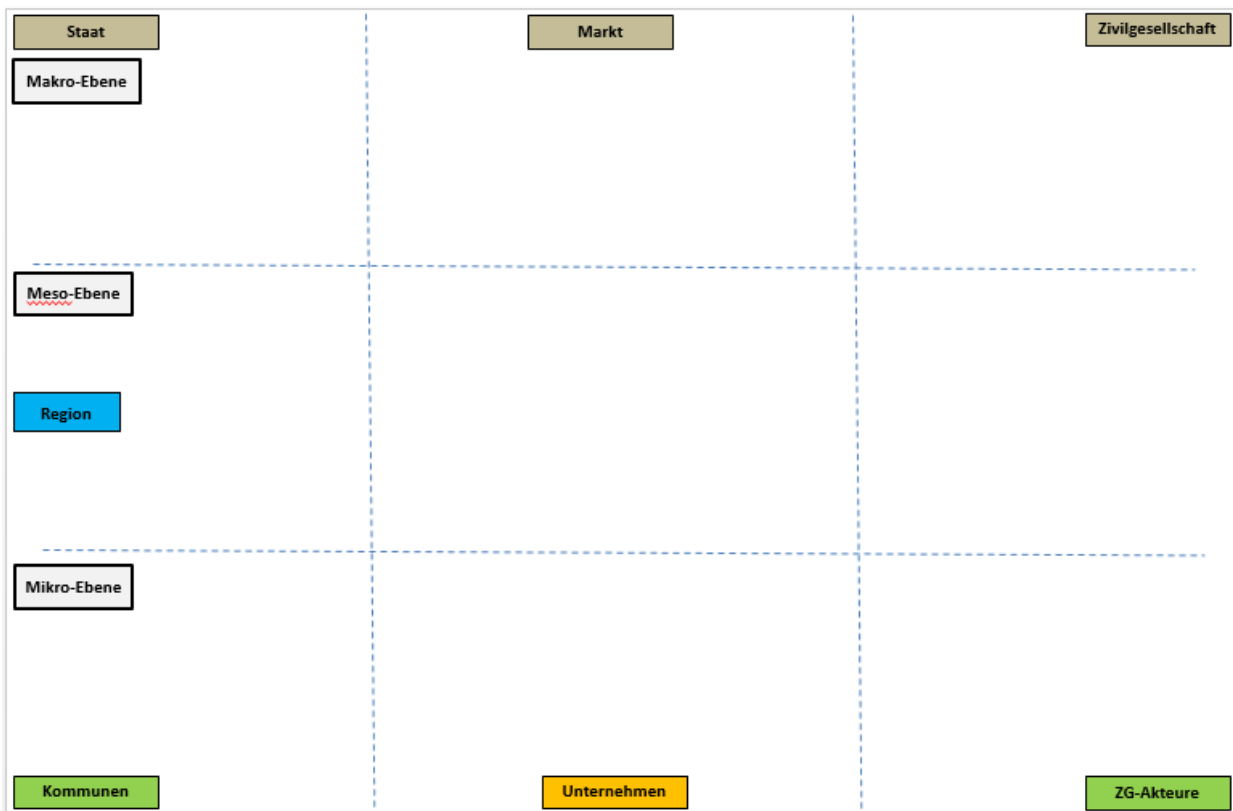


Abbildung 28: Sektoren des System-Modells nachhaltiger regionaler WSO

Auf der Meso-Ebene findet sich die hier zentrale Handlungsebene der Region. In dieser treffen staatliche Regionalentwicklungskonzepte (REK, Regionalmanagement), engagierte regionale Akteure, Branchen-Netzwerke (ggf. Cluster), Unternehmen, intermediäre Organisationen sowie zivilgesellschaftliche Akteure aufeinander und gründen ggf. eine Wertschöpfungsorganisation. Auf der Mikroebene befinden sich die zuvor genannten Akteure mit ihren Interessen, Zielen etc.

Alle drei Säulen der Gesellschaft werden von Meta-Systemen und Paradigmen beeinflusst, etwa den Prinzipien der Demokratie und des Rechts (Staat), des Kapitalismus (Markt) oder der sozialen Gerechtigkeit und der ökologischen Nachhaltigkeit (Zivilgesellschaft). Die diesen Meta-Systemen zugrunde liegenden Paradigmen ändern sich nur schwer und daher langsam - oder durch eine Umwälzung (vgl. Kap. 3.5.4.4; zu Paradigma s. Kap. 3.3.1 & Glossar Kap. 10.1).

6.3.2.2 Konstituierende Kriterien im System-Modell

Die vier konstituierenden Kriterien nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen sind Regionalität, Nachhaltigkeit, Organisation und Wertschöpfung (vgl. Kap. 4.8.1, Kap. 6.1.1). Alle vier Kriterien sind im System-Modell, dem Prinzip der Regionalität folgend, auf der Ebene Region angesiedelt, wobei alle vier Kriterien auch von Impulsen der Makro- und Mikro-Ebene beeinflusst werden. Die Organisation, als Zentralsystem des WSO-Systems, steht in der Grafik oben, dem Markt näher. Das Netzwerk als zweiter wichtiger Systemcharakter des WSO-Systems steht unten, näher an den Unternehmen und anderen Akteuren auf der Mikro-Ebene.

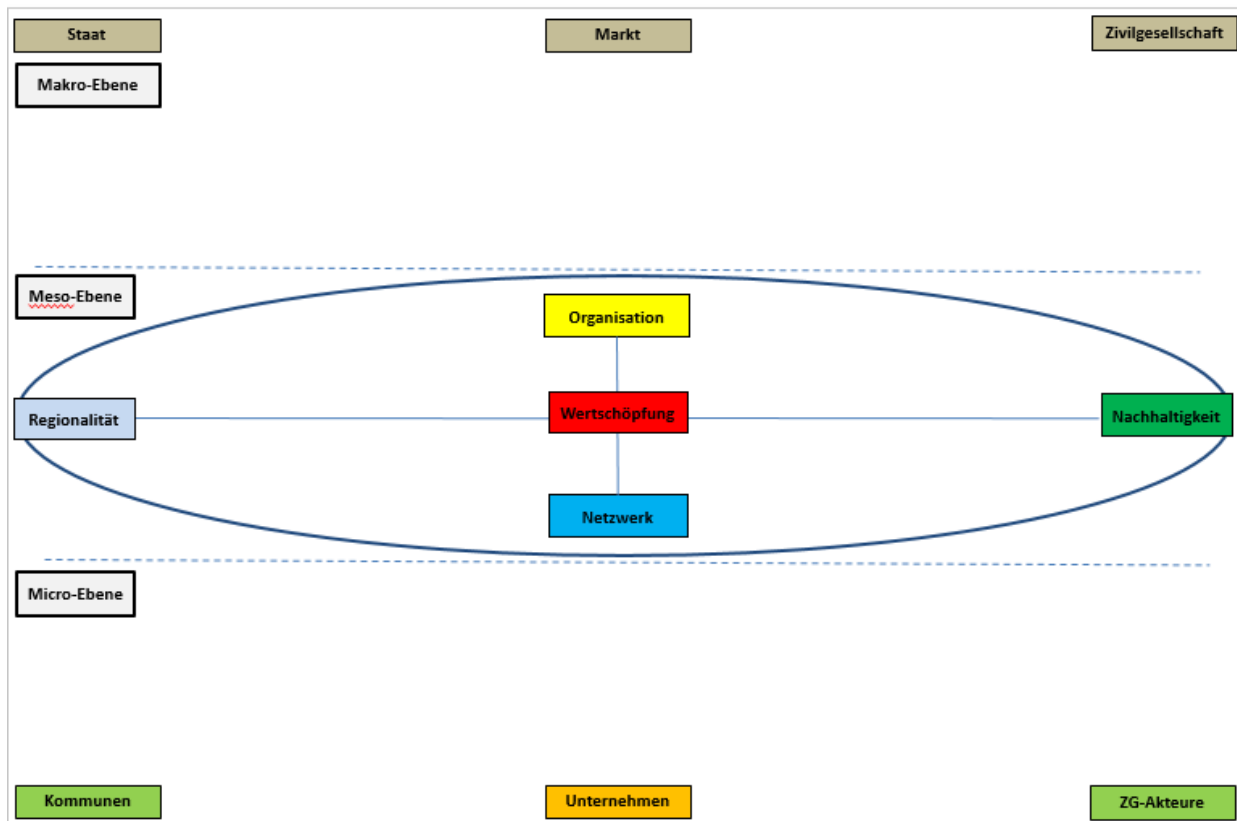


Abbildung 29: Vier konstituierende Kriterien des System-Modells regionaler WSO

6.3.2.3 Visuelles Grundmodell nachhaltiger regionaler WSO

Die Wertschöpfung steht im Zentrum der Betrachtung nachhaltiger regionaler WSO. Sie steht im Zentrum, weil das Ziel und die Notwendigkeit der Wertschöpfung für das System WSO von zentraler Bedeutung ist: eine WSO soll für ihre Mitglieder, aber zunächst und vor allem für sich selbst Wertschöpfung, d.h. Rentabilität erreichen. Wäre ein solches System in erster Linie der Nachhaltigkeit gewidmet, z.B. bei Finanzierung auf Spendenbasis, stünde diese im Zentrum.

Um den zentralen Systemzweck „Wertschöpfung“ zu erreichen braucht es das zentrale System „Organisation“ sowie ebenfalls ein möglichst gutes Netzwerk bzw. dessen erfüllte Funktionen. Damit bilden diese drei Begriffe aus Sicht des Autors den „Motor“ des Systems regionale WSO. Dieser Motor ähnelt einem Unternehmen, ergänzt um eine starke regionale Netzwerkfunktion.

Die wirtschaftliche Hitze und Verbrennung dieses Motors wird in der folgenden Grafik als roter (Motor-) Block dargestellt. Eine Frage, die sich daraus ergibt: „Was wird denn da verbrannt?“ Allgemein lässt sich darauf antworten: Wo wirtschaftliche Tätigkeit läuft, da werden bestimmte Rohstoffe gehandelt oder in andere Produkte umgewandelt, d.h. es findet in jedem Falle ein Rohstoff- und Energieverbrauch statt. Ein wirtschaftlicher Motor braucht immer auch Treibstoff, und setzt damit in jedem Falle Emissionen frei und belastet damit in jedem Falle die Umwelt. Die Frage ist, wie bei jedem Unternehmen: Welche und wie viele Roh- und Treibstoffe verbraucht sowie welche und wie viele Emissionen entlässt der Motor WSO? Diesen Motor (der) WSO kennzeichnet der rote Kasten in Abbildung 30, die ein visuelles WSO-Grundmodell zeigt.

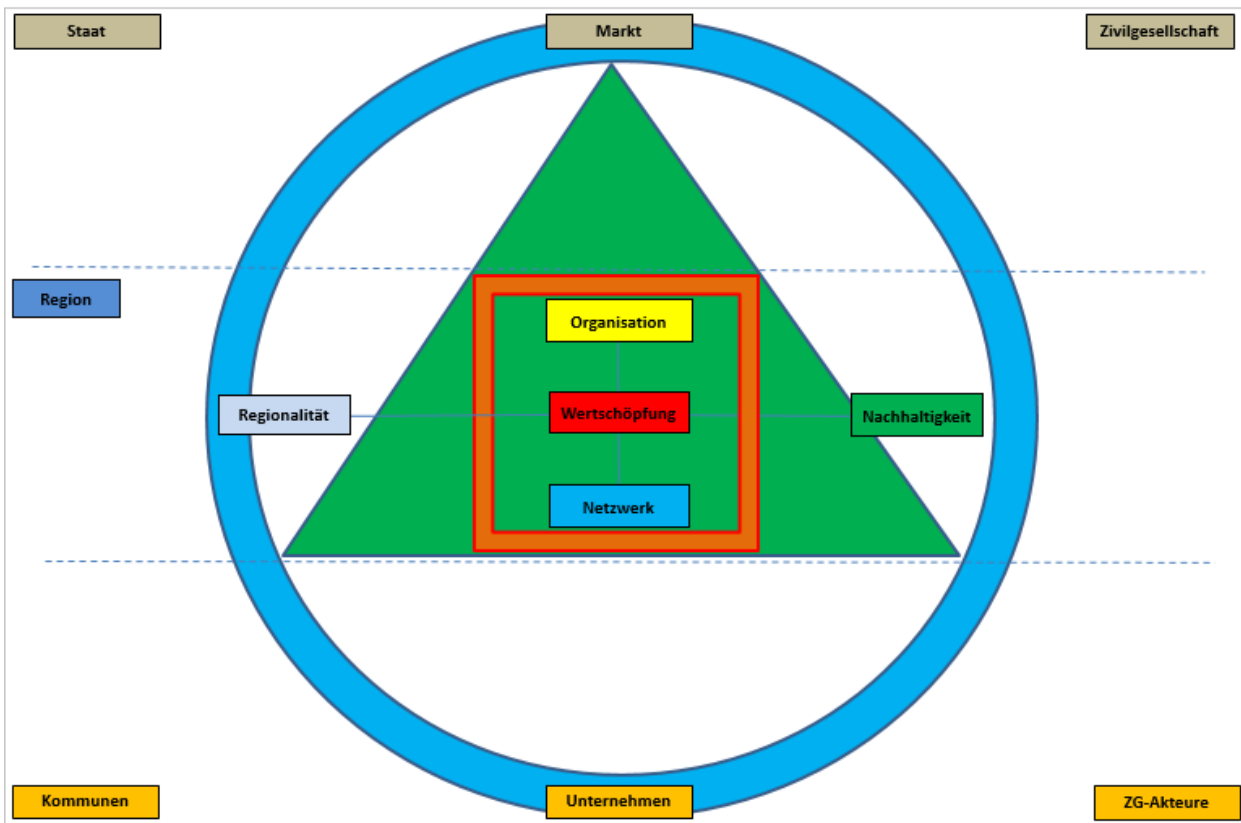


Abbildung 30: Grundmodell einer nachhaltigen regionalen Wertschöpfungsorganisation

Die Region als zentrale Handlungsebene, aber auch die Makro- und Mikro-Ebenen mit ihren Ressourcen und Umweltmedien müssen die Roh- und Treibstoffe für WSO bereitstellen sowie die Emissionen aufnehmen und neutralisieren, bestenfalls als Rohstoff für Neues recyclieren. Angesichts der Klimawandels und des Verlustes der Artenvielfalt, die zum Zeitpunkt dieser Arbeit in nie gekannter Deutlichkeit in den Medien thematisiert werden, gilt es das Klima, die biologische Vielfalt sowie die Umweltmedien Wasser, Luft und Boden (Böden) zu schützen. Für diese steht in dieser Grafik der blaue Kreis, der alles verbindet; der das Dach der Atmosphäre und den Kreislauf des Wasser, zusammengefasst den bedrohten blauen Planeten Erde zeigt.

Diese Erde gilt es - regional, national, kontinental und global - vor einer Übernutzung und Verschmutzung zu schützen. Dazu braucht es einen Puffer zwischen Wirtschaft und Natur, hier zwischen Motorblock und Kreis, dargestellt als grünes Dreieck, das Dreieck der Nachhaltigkeit.

Schon die Brundlandt-Kommission (1987) hat die notwendige Dreifaltigkeit der Nachhaltigkeit, der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit betont (vgl. Hauff 1987). Es ist insbesondere Ziel nachhaltiger regionaler WSO, diesen drei Kriterien gleichermaßen gerecht zu werden. Diese Aufgabe stellt sich darüber hinaus allen Unternehmen der Lebensmittelwirtschaft sowie in allen Branchen, allen staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren, weltweit. Aufgabe regionaler nachhaltiger WSO ist es, dies auf regionaler Ebene wirtschaftlich zu schaffen.

Dass nachhaltige(re) Marketingkonzepte im Lebensmittelmarkt bereits wirtschaftlich erfolgreich sind, zeigt der Bio-Markt. Dies unter den Bedingungen regionaler Entwicklungsprozesse zu tun, welche die Einbeziehung vieler Akteure und Interessen erfordert, bleibt die zentrale Herausforderung von WSO. Dazu bedarf es der Professionalität des Handelns auf allen (acht) Ebenen.

6.3.2.4 Akteure im System-Modell nach Sektoren

Wie bereits dargestellt, sind unter den elf Kategorien von Erfolgsfaktoren regionaler WSO drei Kategorien personaler Faktoren zu finden: Führung, Management und Partner (s. Kap. 6.2.9.2). Überträgt man diese in das System-Modell erhält man einen Überblick über die System-Akteure in den jeweiligen Sektoren (Abbildung 31).

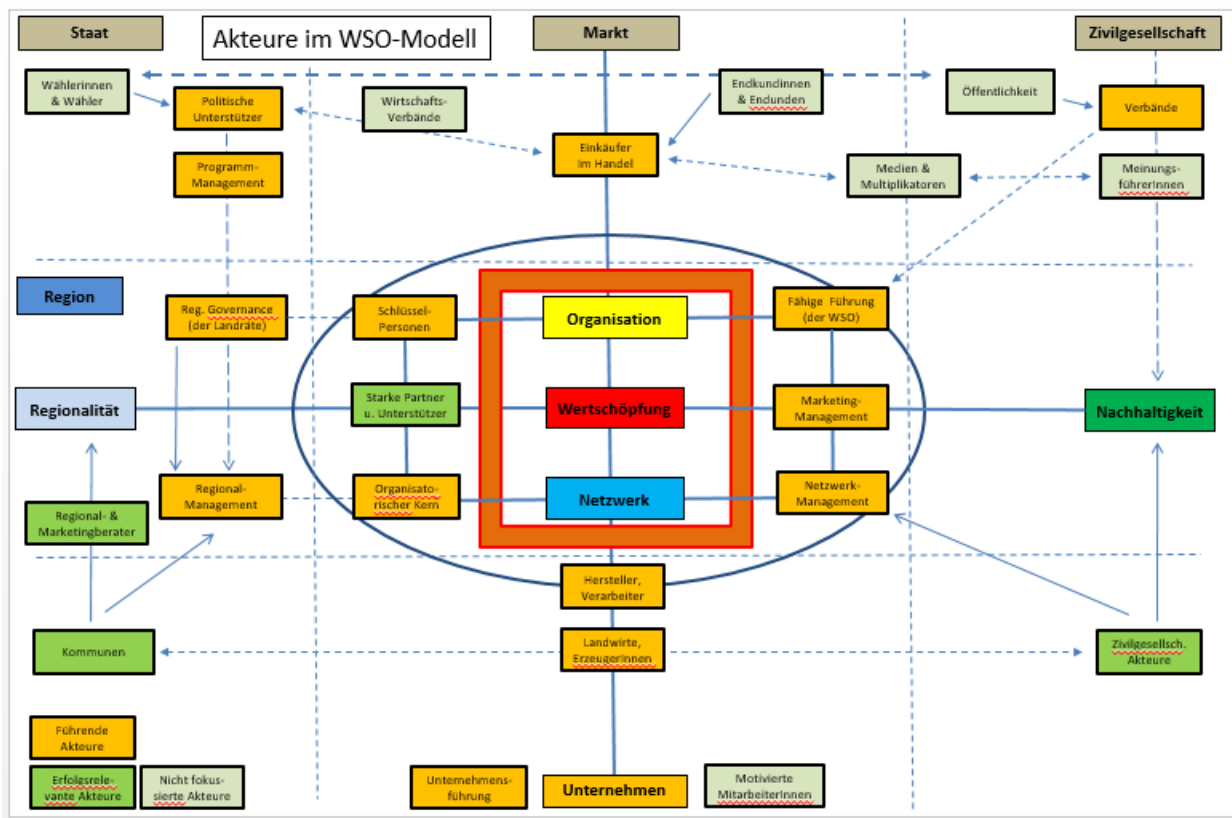


Abbildung 31: Akteure im System-Modell nachhaltiger regionaler WSO

Die Verbindungen zwischen den konstituierenden Kriterien bilden das Grundgerüst des WSO-Systems. In diesem wurden vom Autor einige grundlegende Akteursbeziehungen visualisiert: durchgehende Pfeile für direkten, hierarchischen Einfluss; gestrichelte Pfeile für eine latente Beziehung, die auf Austausch und eine gute Beziehungsqualität angewiesen ist, wenn es zwischen den Akteuren gut, d.h. harmonisch und effizient laufen soll (zu „Pfeile“ vgl. Kap. 6.3.3.1).

In Abbildung 31 finden sich auch zivilgesellschaftliche Akteure, die sich nicht unter den Erfolgsfaktoren finden, da deren notwendige Nennung und Rolle im regionalen WSO-System dem Autor erst durch die Kategorisierung der Erfolgsfaktoren (Kap. 6.2.9.2) erneut verdeutlicht wurde, obwohl diese Akteure in der Empirie als Gruppe, gemeinsam mit Kommunen und Behörden-VertreterInnen, gesondert befragt wurden (vgl. Anhang 10.6). Es sind dies auf Makroebene Verbände, Kirchen, neue soziale Bewegungen sowie „die Öffentlichkeit“, auf Regionalebene Verbände und Vereine, auf Mikroebene Private, Interessengruppen sowie Regional- und Bürgerinitiativen, auch solche zu transformativer ländlicher und urbaner Ökonomie (Kap. 2.1.6.6).

Akteursbeziehungen auf der Ebene Region

Betrachtet man die Schnittstelle von Staat und Region, so zeigen sich klar hierarchische Beziehungen zwischen Politik und Programm-Management (Ebene Staat) sowie zwischen den Landräten (Regionale Governance) und Regionalmanagement (Ebene Region). Zwischen dem Staat (Land) und der Regionalentwicklung auf Kreisebene (Landräte, Regionalmanagement) besteht nur eine schwache Hierarchie: der Staat hat nur Durchgriff auf genutzte Programme und geförderte Stellen, nicht jedoch darauf, ob und in welchem Umfang diese genutzt werden bzw. in welcher Form Landräte und Regionalmanagement ihre Gestaltungsspielräume nutzen.

Abbildung 31 verdeutlicht auch die Zweiteilung der Ebene Region: es besteht keine hierarchische Beziehung zwischen Kommunalpolitik und Regionalmanagement einerseits und den regionalen Akteuren, insbesondere engagierten Schlüsselpersonen und ihren Mitstreitern (Organisatorischer Kern, starke Partner und Unterstützer) auf der anderen Seite - und das ist gut so. Denn würden regionale Projekte und transformative Prozesse nur an Politik und Verwaltung hängen – ein Regionalmanagement ist hierzu de facto nur ein verlängerter, intermediärer Arm – so würden nur kommunalpolitisch konforme Vorhaben unterstützt und nur diese realisiert. Der Kommunalpolitik unliebsame Entwicklungen und Projekte blieben außen vor, würden bekämpft. Als Gegengewicht genau dazu entstehen Regionalinitiativen, entstand die Regionalbewegung und die regionale Vermarktung: oft als Guerilla-Strategie der ländlichen transformativen Gegenöffentlichkeit, zumindest als gemeinsame Aktion innovativer, nachhaltigkeitsaffiner AkteurInnen. In dieser prinzipiellen Unabhängigkeit vom Establishment liegt die Kraft der regionalen Projekte, die einen Großteil der transformativen (Marketing-) Botschaft solcher WSO-Projekte ausmacht.

Daraus folgt in Abbildung 31, dass die Schlüsselpersonen und ihre organisatorische Kerngruppe auf der Ebene regionaler Akteure (links des roten Rahmens) sowie die Führungsebene, das Marketing- sowie das Netzwerk-Management auf diesen Ebenen (rechts des roten Rahmens) eine feste Verbindung haben: aus den Akteuren rekrutieren sich WSO-Gründer- und FührerInnen, diese wiederum organisieren das Netzwerk-, Organisations- und Marketing-Management. Im Optimalfall finden sie dazu auf starke Partner und UnterstützerInnen auf der Mikroebene. Kommunalpolitik oder Regionalmanagement können die MacherInnen durch die Finanzierung von Regional- und Marketingberatern unterstützen, oder die WSO-Akteure engagieren diese.

Kommunale, intermediäre und zivilgesellschaftliche Akteure sowie Unternehmensvertreter der Angebotsseite (Hersteller, WSO-Mitglieder) als auch auf der Marktseite (Handel, Kunden) wurden in der Empirie zu den drei Fallstudien-Projekten (plus Exkurs Regionalmarke) befragt; diese sind orange gekennzeichnet. Die beige gekennzeichneten Akteure „Verbände und Öffentlich-

keit“, „Medien und Multiplikatoren“, „motivierte MitarbeiterInnen“, „zufriedene KundInnen“ wurden im Empirieteil dieser Arbeit nicht befragt. Deren Bedeutung als Erfolgsfaktoren wurde dennoch durch die Theoriegrundlagen, die befragten Akteure, Analysen sowie daraus resultierende Ergebnisse und Erkenntnisse deutlich (Erfolgsfaktoren s. Kap. 6.2, EF-Kategorien Kap. 6.2.9.2).

Im Zentrum dieser Arbeit standen jedoch die zentralen Akteure und MacherInnen von WSO sowie die Dynamiken zwischen diesen, die Einblicke in Strukturen und Prozesse in WSO-Systemen geben sollten. Einige dieser Prozesse werden in einem der folgenden Kapitel dargestellt. Zunächst folgt jedoch ein Überblick über das WSO-System-Modell mit allen System-Elementen.

6.3.2.5 Erfolgsfaktoren als Elemente nach Sektoren

Abbildung 32 gibt einen Überblick nach allen in dieser Arbeit identifizierten und aus der Empirie belegten Erfolgsfaktoren (vgl. Kap. 6.2) und bildet diese als Cluster nach System-Sektoren ab. Die Kategorisierung der Erfolgsfaktoren (vgl. Kap. 6.2.9.2) war die Grundlage einer farblichen Typisierung der Erfolgsfaktoren, wobei jeweils 2-3 Erfolgsfaktoren-Kategorien mit einer Farbe dargestellt werden (s. Legende).³⁹² Diese farbliche Typisierung zeigt, dass je System-Sektor die unterschiedlichen Typen bzw. Kategorien recht einheitlich abgebildet werden und in der Praxis abgebildet, d.h. realisiert werden müssen, um den Erfolg einer regionalen WSO zu erreichen.³⁹³

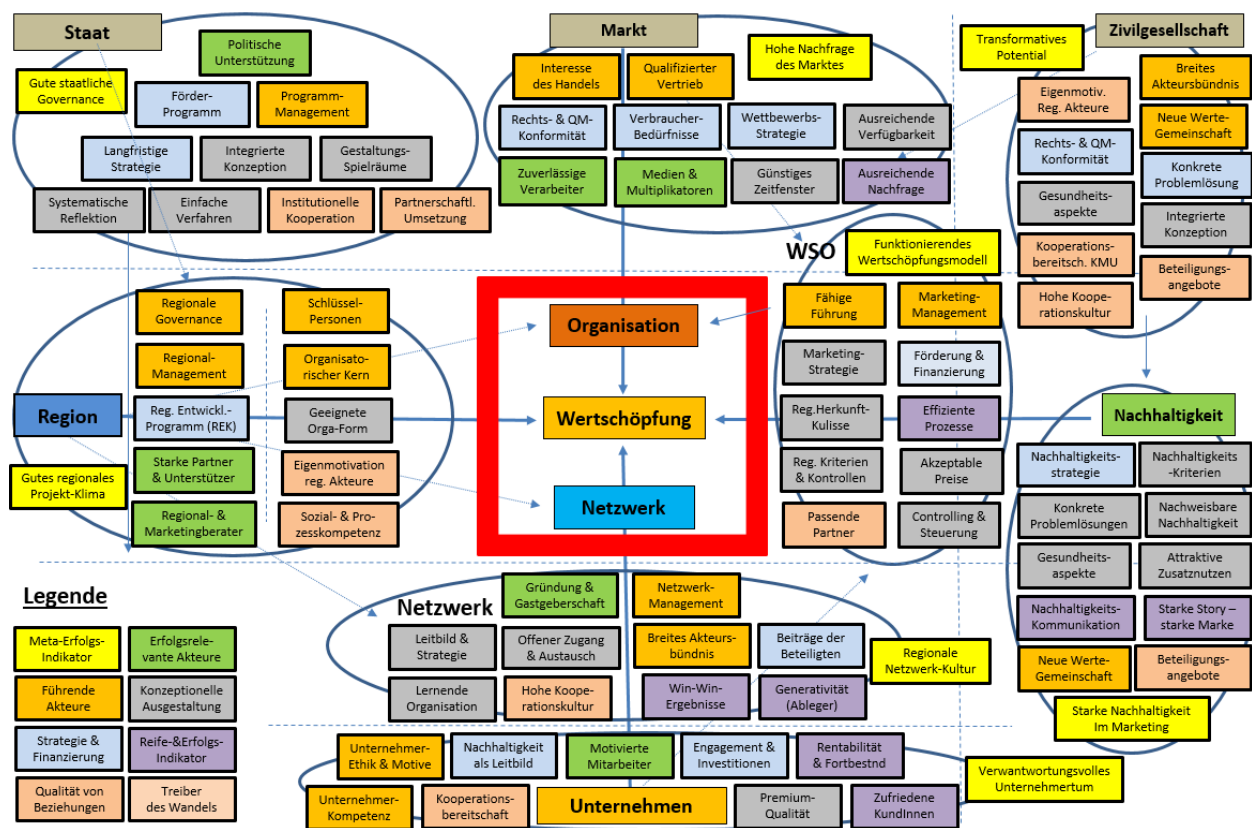


Abbildung 32: Das vollständige System-Modell nachhaltiger regionaler WSO

³⁹² Farben in Abbildung 32 nach Kategorien in Kap. 6.2.9.2: orange = Führung & Management; rot = Partner; hellblau: Strategie & Dokumente; grau: Prinzipien & Instrumente; rosa: Qualitäten; Lila: Ergebnisse; gelb = Meta-Indikator.

³⁹³ Die Abbildung zeigt das „erweiterte“ System-Modell; das „fokussierte“ System-Modell folgt sogleich.

6.3.2.6 Das fokussierte System-Modell regionaler WSO

Systemgrenzen - Innere und äußere Erfolgsfaktoren

Folgt man der grundlegenden Systemdefinition von Allen/Prosperi (2016), stellvertretend für alle Systemdenker, auf die sich auch diese berufen (Autoren vgl. Fußnoten in Kap. 4.2.1, Kap. 4.2.2.2 sowie Glossar Kap. 10.1), so wird ein System zu einem solchen zuallererst durch die Grenzen, mit denen es sich von seiner Umwelt trennt und (unter-) scheidet.³⁹⁴

Dies führt bezüglich den Elementen eines Systems zu der einfachen Unterscheidung: zu diesen gehören solche, aus denen das System konstituiert wird und sich fortan selbst re-konstituiert. Es sind diejenigen Elemente, die das System, nach der Entstehung, selbst reproduzieren kann.

Demgegenüber stehen Elemente (hier: Erfolgsfaktoren), die zuvor vom Autor zwar dem System „Nachhaltige regionale WSO“ als erfolgsbedingende Faktoren zugeschlagen wurden, die jedoch nur mittelbar von der WSO (dem System im engeren Sinne) beeinflusst werden können. Zum Erfolgsfaktor macht diese, dass sie für den Erfolg des Systems erfolgreich erfüllt sein müssen, doch nicht alle sind selbst unmittelbarer Teil des WSO-Systems im zuvor genannten Sinne.

Unterscheidet man die Erfolgsfaktoren nach den Clustergruppen aus Abbildung 32 danach, ob diese unmittelbarer interner Baustein sind oder externer Erfolgsfaktor, so bieten sich dazu die Fragen an: „Kann die Leistung oder diese Qualität von den System-Elementen selbst erbracht werden?“ oder „Hängt diese Leistung oder Qualität von äußeren Faktoren oder Akteuren ab?“.

Dies widerspricht nicht dem Prinzip und der Definition der Erfolgsfaktoren (Kap. 4.6); eine WSO sollte sich um die Erfüllung aller zuvor identifizierten Erfolgsfaktoren bemühen. Die neue Unterscheidung betrachtet nur, ob die Entscheidung über deren Erfüllung ganz oder überwiegend außerhalb des WSO-Systems erfolgt oder diese überwiegend intern erfolgen kann und muss.

Eine andere brauchbare Frage zur diesbezüglichen Unterscheidung der Erfolgsfaktoren ist, welche Elemente des Systems diejenigen sind, ohne die das System nicht entsteht und nicht existieren kann; diese sind für das System konstituierend und essentiell. Im Gegensatz zu solchen Erfolgsfaktoren, die zwar für den (wahren, großen) Erfolg des Systems wichtig sind, deren Mindererfüllung oder -Performance jedoch nicht das unmittelbare Ende des Systems bedeuten, sondern deren Erfüllungsgrad über die Zeit erarbeitet werden oder auch schwanken kann. Nur eine letztendliche oder zu lange Untererfüllung dieser Faktoren kann den Systemtod bedingen.

Die Einordnung als essentieller (interner) oder abhängiger (externer) Erfolgsfaktor mag, der komplexen Konstruktion mancher Erfolgsfaktoren geschuldet, nicht in jedem Fall einfach zu begründen sein. Dies kann hier nicht für jeden einzelnen bisher entwickelten Erfolgsfaktor en detail erschöpfend formuliert werden. Vielmehr trifft der Autor im Folgenden eine Unterscheidung, welche Erfolgsfaktoren er als innere WSO-Systemelemente betrachtet und welche als externe.

Daraus ergibt sich eine neue Struktur des System-Modells (Abbildung 33). In dieser zeigt sich zunächst, dass die Erfolgsfaktoren auf Ebene des Staates komplett sowie zu 50% die Erfolgsfaktoren der Ebene Region solche darstellen, die die Entstehung und den Erfolg regionaler

³⁹⁴ Zum Sinn von Grenzen vgl. Kap. 2.3.2.4 & Kap. 4.8.6.

WSO maßgeblich bremsen oder unterstützen können, jedoch deren Entstehung, Existenz und Erfolg auch nicht unmittelbar verhindern können.

Insbesondere nicht wegen der personellen und sozial-qualitativen internen Erfolgsfaktoren regionaler Initiativen, die eindeutig zum essentiellen Kern regionaler WSO zu zählen sind, wie engagierte Schlüsselpersonen, der organisatorische Kern von Personen um diese, deren Eigenmotivation sowie Sozial- und Prozesskompetenz, zum Aufbau geeigneter Organisationsformen. Genau diese Unabhängigkeit vom kommunalpolitischen Umfeld machen sie so essentiell. Damit stellen diese Faktoren noch einmal die besondere Systemqualität regionaler Initiativen dar.

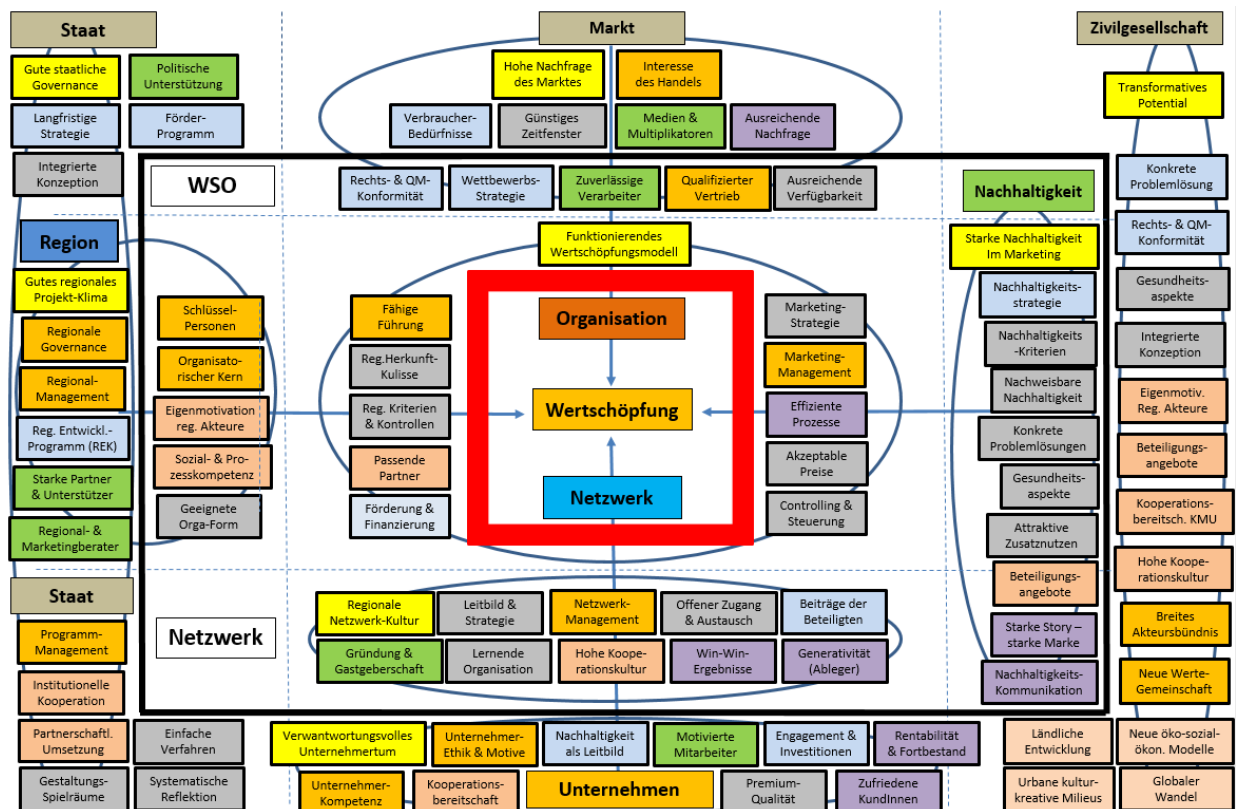


Abbildung 33: Das fokussierte System-Modell nachhaltiger regionaler WSO

Zu den weiteren internen Elementen werden hier komplett die Erfolgsfaktoren der Ebenen Netzwerk, Nachhaltigkeit und WSO i.S. des Wertschöpfungsmodells eingestuft. Diese sind durch die WSO-Führung selbst zu regeln, ebenso wie je die Hälfte der Erfolgsfaktoren der Ebenen Markt und Zivilgesellschaft (wobei die der Zivilgesellschaft eine Zusammenstellung sind, Kap. 6.2.8).

Diese internen Erfolgsfaktoren sind diejenigen, die die Existenz, das Wesen, die Ausgestaltung und die Steuerungsfähigkeit einer regionalen WSO auf den Ebenen Region, Netzwerk, Nachhaltigkeit, Markt und Zivilgesellschaft ausmachen; mit diesen wird eine WSO gesteuert. Dabei wird unterstellt, dass Netzwerk und WSO eng abgestimmt agieren. Sind dies nicht „zwei Seiten eines dualen Modells“ (Kap. 2.1.2.1), müsste auch das Netzwerk als Umwelt betrachtet werden.

Die Erfolgsfaktoren der Ebenen Staat und Unternehmen sowie der Zivilgesellschaft werden vom Autor als externe Erfolgsfaktoren eingestuft, da deren Erfüllung letztlich nicht bei der WSO, d.h.

nicht bei Führung oder Mitgliedern der WSO liegt, sondern bei den Akteuren dieser Ebenen.³⁹⁵

Reflektion der Einordnung der Erfolgsfaktoren

Der Erfüllungsgrad der Erfolgsfaktoren der Ebene Unternehmen mag für die Akteure der Ebenen Politik, Markt und Zivilgesellschaft als Teil der Leistungen der WSO erscheinen. Für die WSO (Führung, Management) sind beteiligte Unternehmen jedoch Umwelten, selbstständige Systeme, die wie externe Akteure berücksichtigt und beeinflusst werden müssen (Kap. 3.5.5.3). Ebenso sind zufriedene MitarbeiterInnen oder auch zufriedene KundInnen für die Unternehmen im Grunde externe Systeme, deren Zufriedenheit nicht unmittelbar beeinflusst werden kann.³⁹⁶

Dabei kann die Autonomie der internen Verantwortlichkeit und Entscheidungsmacht über die Erfüllung eines Erfolgsfaktors durch eine regionale WSO auch diskutiert werden: kann man das Finden „Passender Partner“ (hier als intern eingestuft) „machen“, oder entscheiden letztlich diese Partner oder das Glück, ob sie auch auf Dauer passen? Entsteht ein „Breites Akteursbündnis“ (hier extern), weil die WSO dies anstrebt oder weil sich viele passende Partner finden?

Das Konzept der Erfolgsfaktoren (Definition Kap. 4.6.2) beruht auf der Annahme bzw. Setzung, dass die WSO (GründerInnen, Führung, Management) dafür verantwortlich sind, deren Erfüllung anzustreben und möglichst zu erreichen, da sich nur dann der volle Erfolg einstellen wird. Das fokussierte System-Modell unterscheidet diese jedoch nun danach, ob die Verantwortung und Entscheidung zu deren Erfüllung innerhalb oder außerhalb der WSO-Systemgrenzen liegt.

Anordnung des fokussierten System-Modells

Die Anordnung der Erfolgsfaktoren im fokussierten System-Modell (Abbildung 33) unterscheidet sich etwas von der durch Cluster nach den acht Ebenen des System-Modells (Abbildung 32). Im fokussierten Modell bilden der Staat sowie die Zivilgesellschaft den äußeren Rahmen; wobei die Erfolgsfaktoren des Staates aus optischen Gründen geteilt wurden (s.u.), den mittleren Teil der linken Rahmenseite bilden die externen Erfolgsfaktoren der Ebene Region.^{397, 398, 399}

³⁹⁵ Die fast genau 50%-ige Zuordnung der Erfolgsfaktoren der Ebenen Region und Markt zu den inneren und äußeren Erfolgsfaktoren erfolgte auf Basis der Antwort (des Autors an den Autor) zu den beiden formulierten Unterscheidungsfragen; diese Zuordnung war bei deren Formulierung nicht intendiert.

³⁹⁶ Zum grundsätzlichen Bestehen von Systemen aus Systemen vgl. Kap. 7.3.3.

³⁹⁷ Die Erfolgsfaktoren der Zivilgesellschaft wurden in diesem Zuge - als Basis dieser Säule - um vier „Treiber des Wandels“ ergänzt. Durch deren frühzeitiges Wahrnehmen, Aufgreifen und Operationalisieren könnten diese zukünftig als weitere Meta-Erfolgsfaktoren regionaler WSO betrachtet werden:

- Globaler Wandel – der ökologische, technologische, wirtschaftliche, soziale und politische Wandel der Welt bildet Ursache und Treiber jeder Veränderung (vgl. Kap. 2.2.1).
- Ländliche Entwicklung – die kritischen wie die chancenreichen Folgen des globalen Wandels für ländliche Räume bilden den Nährboden regionaler Initiativen (Kap. 2.2.3 ff).
- Urbane kultur-kreative Milieus – Modell-Bildner und Partner ruraler WSO (s. Fußnote 398): Die LOHAS und andere urbane Milieus (vgl. Kap 2.1.6.6) bringen oft andere, oft zeitgeistgemäßere
- neue öko-sozial-ökonomische Modelle hervor - als Beispiele seien FoodCoops, Regionalwert AGen und Ernährungsräte wiederholt – von denen rurale WSO lernen können (s. Fußnote 399).

Die Grundlagen oder Stufen, auf denen die Wertschöpfungsorganisationen (WSO) aufbauen, sind nach diesem Modell die Unternehmen sowie das regionale Netzwerk aus diesen, den Akteuren der Zivilgesellschaft und der Region (Kommunalpolitik, Regionalentwicklung; ganz links). Wie bereits ausgeführt, ist es eine vom Autor vorgenommene Setzung, die Unternehmen als externe, das Netzwerk jedoch als internen Erfolgsfaktor des engeren WSO-Systems zu sehen. Aus Sicht des Autors liegt die Steuerung der „WSO als Netzwerk“ ebenso essentiell in deren Aufgabengebiet (= intern) wie die Steuerung der „WSO als Wertschöpfungsorganisation“. Deren Erfolgsfaktoren finden sich nun links und rechts vom Zentrum des fokussierten WSO-Modells.

Links im „inneren WSO-Modell“ finden sich die internen Erfolgsfaktoren der WSO-Ebene Region, rechts die der Ebene Nachhaltigkeit (im Lebensmittel-Marketing). Den Deckenbalken des inneren Modells bilden fünf innere Erfolgsfaktoren der Ebene Markt, auf dem die äußeren Erfolgsfaktoren des Marktes als Dach und Zielebene des gesamten System-Modells aufbauen.

Die Basis des inneren WSO-Modells bildet also das regionale Netzwerk (auf Basis der regionalen Unternehmen sowie Akteure der Region, des Staates und der Zivilgesellschaft, s.o.). Die beiden äußeren Säulen bilden die Erfolgsfaktoren der Region und der Nachhaltigkeit, die beiden inneren Säulen die des Geschäftsmodells der WSO. Den tragenden Balken bilden sechs Erfolgsfaktoren des Marktes, auf denen die äußeren Erfolgsfaktoren des Marktes aufbauen.

Diese 40 Erfolgsfaktoren bilden die Elemente und damit auch die Steuerungselemente des fokussierten System-Modells nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen (Abbildung 33).⁴⁰⁰ Weitere 40 Erfolgsfaktoren plus Metafaktoren finden sich im erweiterten System-Modell, das auch die externen, mittelbar zu beeinflussenden Erfolgsfaktoren umfasst (Abbildung 32).⁴⁰¹ Anregungen zur Entwicklung eines Steuerungsmodells (Balanced Scorecard) für WSO, verbunden mit der vertiefenden Modellierung einzelner Erfolgsfaktoren, finden sich in Kapitel 7.4.3

³⁹⁸ Die Bezeichnung „Kultur-Kreative“ beschreibt nicht (nur) künstlerisch tätige Menschen und Milieus, sondern nach Ray/Anderson (2000) und Richard Florida (2002) alle Menschen, die sich darin engagieren, eine sozial und ökologisch besser verträgliche Lebens- und Wirtschaftsweise zu entwickeln, zu erproben und zu leben. Auch nachhaltige regionale WSO sind neue kultur-kreative Modelle (vgl. Kap. 2.1.6.6). Es gibt auch Kritik an den Konzepten der genannten Autoren, die hier jedoch nicht diskutiert werden kann.

³⁹⁹ Der hier vom Autor geschaffene Begriff „öko-sozial-ökonomische Modelle“ soll neue ökonomische Modelle beschreiben, die versuchen oder es auch schaffen, ökologische und soziale Anforderungen in einem ökonomisch tragfähigen Geschäftsmodell umzusetzen und zu erfüllen. Der Begriff lehnt sich an die bei Allen & Prospero (2016) genannten Begriffe „Human-Environmental-System“ sowie „Socio-Ecological System“ an (ebd. 958, vgl. z.B. Ostrom 1990, 1999).

Aus Sicht des Autors ist jede unternehmerische Tätigkeit und jedes Handeln in allen gesellschaftlichen Subsystemen als „öko-sozial-ökonomisches System“ zu betrachten, jedoch bis zuletzt meist ohne alle drei Kriterien im Sinne der Nachhaltigkeit zu erfüllen. „Neue öko-sozial-ökonomische (Ö2S-) Modelle“ hingegen treten an, diese Defizite auszugleichen. Dies kann durch Nutzung neuer Nischen und Märkte auch in den bestehenden, nicht nachhaltigen Gesellschafts-, Staats- und Markt-Systemen teilweise gelingen; aber eben nur teilweise, solange nicht auch deren diesbezügliche Eigenschaften - die Rahmenbedingungen für Ö2S-Systeme wie nachhaltige regionale WSO - verändert werden (vgl. Kap. 2.2.1, s. Kap. 7.3.3).

⁴⁰⁰ Die drei Meta-Faktoren regionale Netzwerk-Kultur, starke Nachhaltigkeit im Marketing und funktionierendes Wertschöpfungsmodell resultieren aus den komplett internen Erfolgsfaktoren ihrer Systemebenen.

⁴⁰¹ Die Darstellung der Erfolgsfaktoren in Kap. 6.2, insbesondere die vergleichenden Analysen in Kap. 6.2.9 sowie die Nutzung der Erfolgsfaktoren in Kap. 6.3.3 erfolgte (noch) auf Basis des vollständigen Sets an Erfolgsfaktoren. Die Unterscheidung in interne und externe Erfolgsfaktoren und damit das Design des fokussierten System-Modells erfolgte erst gegen Abschluss der Arbeit, als Rückkopplung der Diskussion.

6.3.3 Prozess-Modellierung mit dem System-Modell

In den Kapiteln zu ausgewählten Akteurskonstellationen in den Fallstudien-Projekten A, B und C wurden bereits Prozesse zwischen den Akteuren in diesen Projekten beschrieben (Kap. 5). Aus der Analyse dieser Prozesse heraus wurden ex-ante angenommene Erfolgsfaktoren bestätigt (Kap. 4.6.4) sowie weitere Erfolgsfaktoren identifiziert und erklärt (Kap. 5.1.8, 5.2.8, 5.3.8). Die gewählte Visualisierung der Erfolgsfaktoren im WSO-System-Modell soll nun genutzt werden, die Prozesse in den Fallstudien-Projekten noch besser zu verstehen und zu beschreiben. Dies beginnt mit Phase 1 von Projekt A (für differenziertere Beschreibungen s. Kap. 5.1.5).

6.3.3.1 Prozesse in Projekt A – erweitert modelliert

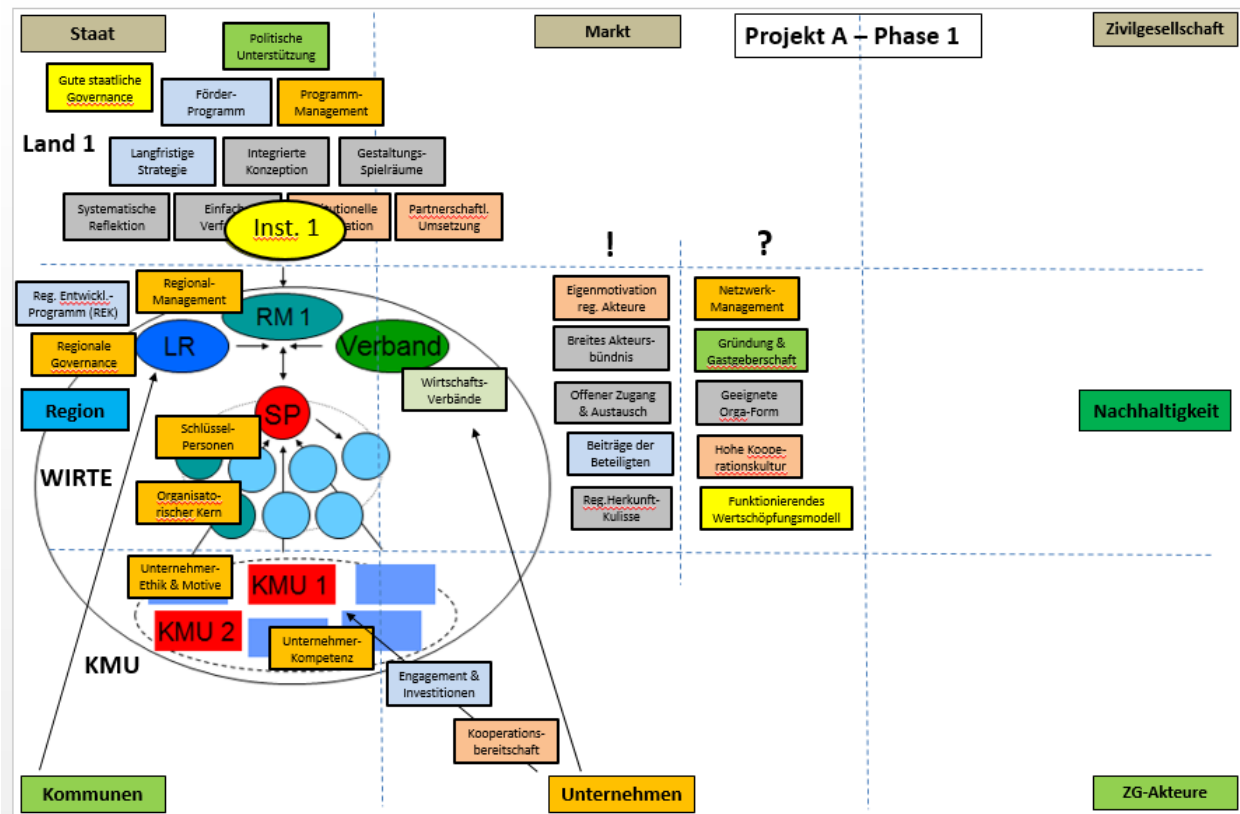


Abbildung 34: Modellierung von Phase 1 in Projekt A

Abbildung 16 zeigt die frühe Akteurskonstellation in dem System-Modell erwartungsgemäß auf der Meso-Ebene, dem System-Modell folgend im Sektor Staat/Region, da zu diesem Projektzeitpunkt erst geringe Regelungen zu Wertschöpfung und Markt getroffen wurden.

Die Erfolgsfaktoren des Regionalprogramms auf staatlicher Ebene bilden den Hintergrund und programmatischen Überbau für die sich dann auf regionaler Ebene entfaltenden Entwicklungen. Die programmgebende Institution 1 ermöglicht die Förderung eines Regionalmanagements, das von den Landräten und Kommunen, aber auch Wirtschaft und Zivilgesellschaft gern angenommen wird, da es sich um ein Programm zur naturschutzbasierten Regionalentwicklung handelt, und somit Win-Win-Situationen zwischen Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Kommunen intendiert und im Programm kern angelegt sind. Dies zeigt Erfüllung vieler Erfolgsfaktoren auf Staatsebene.

Das Regionalprogramm und -Management, unterstützt durch eine gute regionale Governance, finden nun das Interesse eines motivierten Schlüsselakteurs mit einer Projektidee, dem das Regionalmanagement zu Öffentlichkeit, interessierten Mitstreitern und ersten Partnern verhilft. Regionale Unternehmen der (Lebensmittel-) Branche unterstützen das Projekt, eine erste Gebietskulisse wird festgelegt, ein breites erstes Bündnis bildet u. engagiert sich mit Beiträgen.

Offen bzw. erst vage formuliert sind zu diesem Zeitpunkt noch Themen wie Herkunftskriterien und -Kontrollen, eine Marketingstrategie und deren Nachhaltigkeit oder eine Organisationsform. Das Wertschöpfungsmodell der Schlüsselpersonen und ihrer ersten Mitstreiter (Gastwirte) sieht zunächst die Finanzierung eines Gastronomie-Magazins vor, zunächst aus Fördermitteln, dann zunehmend angedacht aus Beiträgen der Wirte und Anzeigen von deren Lieferanten. Diese jedoch sehen das Projekt als Ansatz zur eigenen Marketingintensivierung, zur Marktpflege und Sicherung des regionalen Segments Gastronomie gegen die Konkurrenz - unter ihrer Ägide. Insgesamt war Projekt A damals noch ein Proto-System in der Forming-Phase (s. Kap. 3.5.5.5).

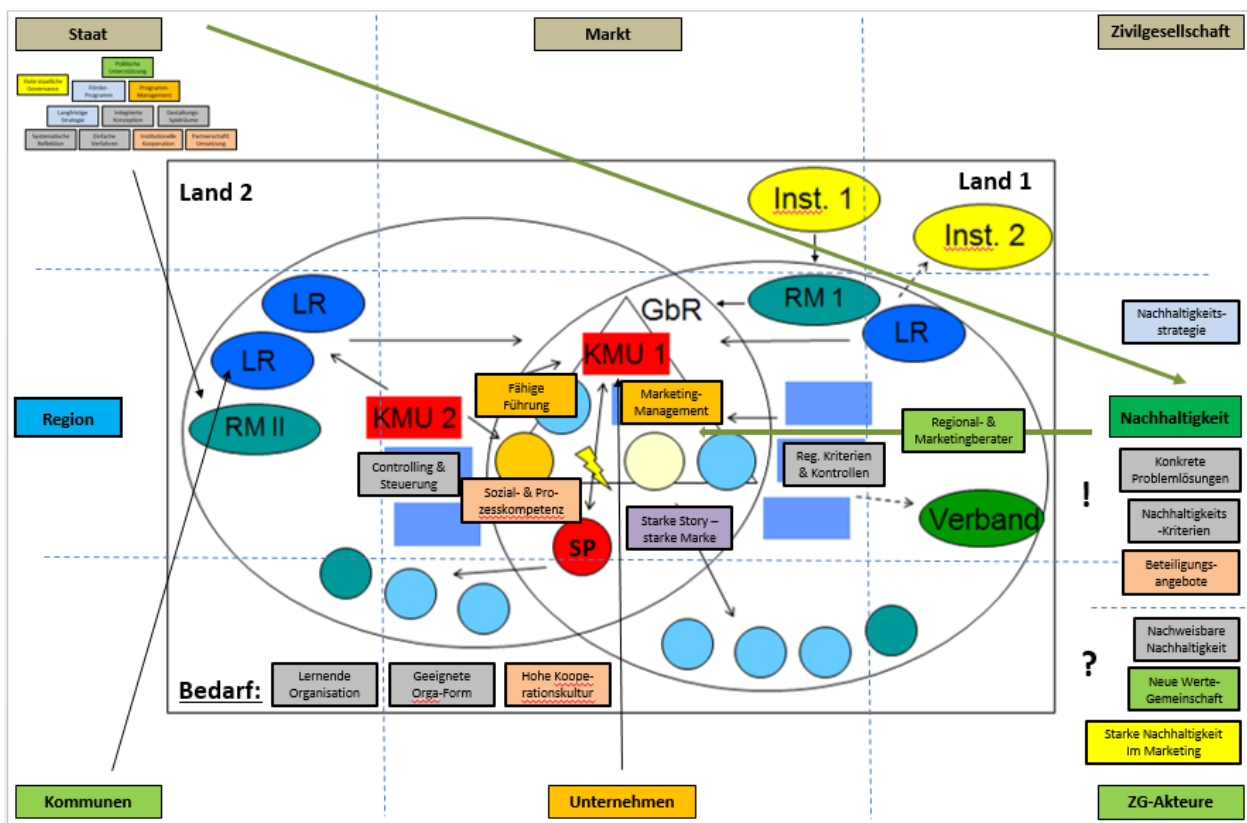


Abbildung 35: Modellierung von Phase 2 in Projekt A

Es folgte in Projekt A eine mittlere Phase des „Storming und Norming“ (ebd.). Der Gründer hatte noch die Macht über sein neues Projekt und wollte sie behalten. Die regionalen KMU jedoch wollten das Projekt unter ihre Fittiche bringen, um es in ihrem Sinne zu steuern und zu entwickeln. Der Staat (Land 1) wiederum hatte das Interesse, Nachhaltigkeitskriterien verbindlich zu implementieren, so den Zweck des Förderprogramms zu erfüllen und die Förderung weiterhin zu rechtfertigen.⁴⁰² Deren Implementierung wurde von einem sehr fähigen Regionalberater

⁴⁰² Die schlechte Lesbarkeit der EF des Sektors Staat oben links beruht auf einer kleineren Darstellung, die schlechte Lesbarkeit der übrigen EF beruht auf redaktionellen und technischen Beschränkungen.

begleitet. So ließ sich der Gründer dafür gewinnen, eine GbR zu gründen, mit KMU 1 als Vorstand. Doch die Zusammenarbeit des Gründers (SP) mit KMU 1 blieb schwierig, sodass im Hintergrund KMU 2 u.a. tätig wurden, eine weitergehende organisatorische Lösung zu entwickeln.

Zeitgleich fand eine Erweiterung des Projektes auf ein angrenzendes Bundesland statt, ein zweites Regionalprogramm und Regionalmanagement sowie weitere Landräte wurden involviert. Dies brachte wirtschaftlich die Erweiterung der Region und damit des Zielmarktes und brachte auch neue Kunden (Gastwirte) als auch neue Mitglieder (Wirte, KMU) für das Projekt.

Zur Lösung dieser Konflikte mussten alle Beteiligten durch Lernprozesse gehen, die Proto-WSO zur lernenden Organisation werden - was bereits in der Philosophie und Praxis des Förderprogramms angelegt war - sowie durch dieses durch Einsatz von Beratern finanziert wurde; u.a. darin wurde die Exzellenz von Design und Management dieses Förderprogramms deutlich.

Ein auffälliger Aspekt in Projekt A ist die geringe Beteiligung zivilgesellschaftlicher Akteure. Da das Förderprogramm einen Schwerpunkt in Naturschutz und Nachhaltigkeit hatte, der vom Regionalmanagement verfolgt wurde, blieben Naturschutzverbände - ein Vertreter wurde dazu befragt - u.a. zivilgesellschaftliche Akteure in diesem WSO-Projekt eher in der Beobachterrolle.

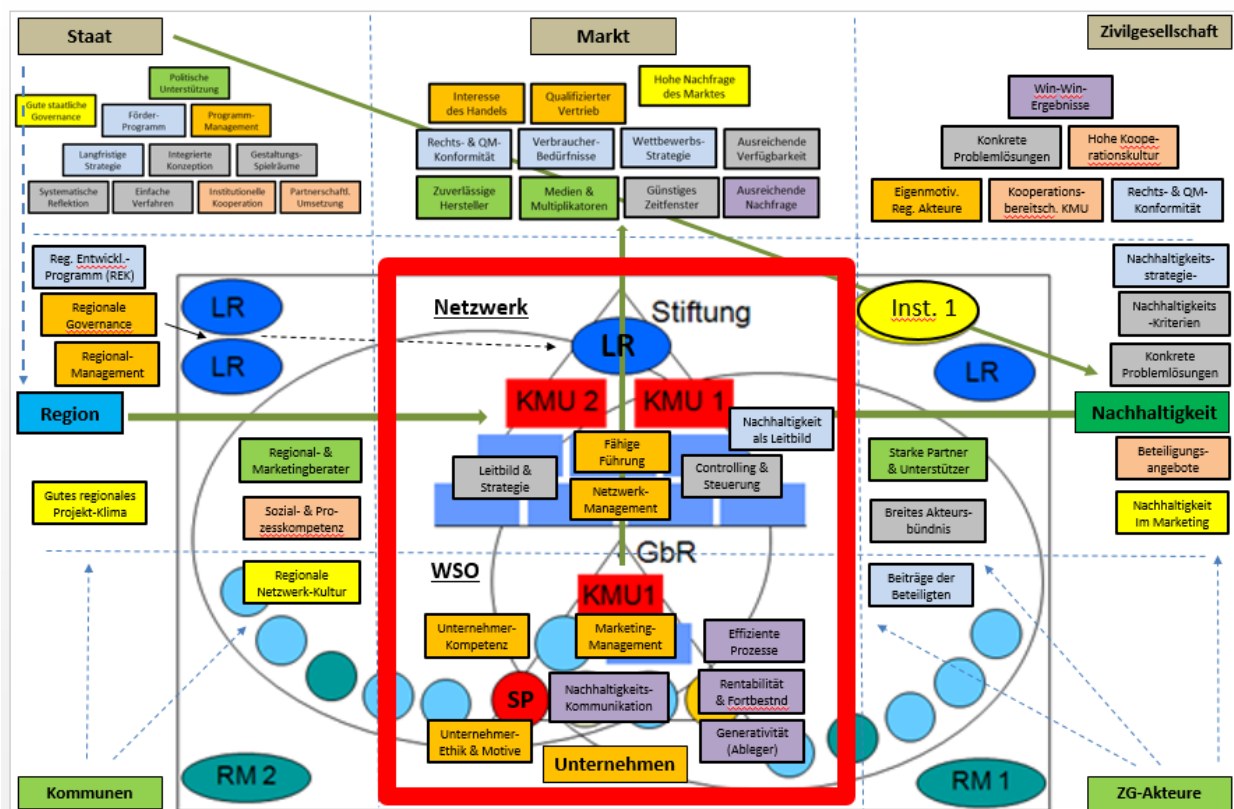


Abbildung 36: Modellierung von Phase 3 in Projekt A

Überträgt man von Projekt A das Endbild von Phase 3 (s. Abbildung 18) in das WSO-System-Modell, so lassen sich neben Akteuren (personalen Faktoren) auch alle anderen Erfolgsfaktoren abbilden und mit diesen die Vollständigkeit (der Erfüllung) der Erfolgsfaktoren visualisieren. In den beiden voran gehenden Abbildungen wurde die Erfüllung einiger Erfolgsfaktoren mit einem Fragezeichen hinterfragt. In Abbildung 36 werden nur gut erfüllte Erfolgsfaktoren dargestellt.

Soll und Haben erfüllter Erfolgsfaktoren abbilden

Dabei wird summativ konstatiert, dass die Erfolgsfaktoren des zugrunde liegenden Förderprogramms sowie die Markterschließung durch das Projekt in seiner Region vorbildlich sind. Dies lässt sich aus der Empirie begründen. Während die beteiligten Unternehmen (Mitte unten), insbesondere die Hersteller und Händler unter den KMU, einen großen Einfluss auf das Projekt haben - je nach Marktbedeutung und Engagement - zeigen „freie Räume“ (unten links & rechts) dass Gastwirte, Landwirte, Kommunen und Verbände (Zivilgesellschaft) eine geringere Bedeutung und Rolle in dem WSO-System haben, soweit dies vom Autor festgestellt werden konnte.

In den hier gezeigten Abbildungen konnten den zentralen Akteuren (SP = Schlüsselperson, fokale KMU 1 & 2 u.a.) andere System-Elemente (Erfolgsfaktoren) zugeordnet werden, um deren Ort und Quelle im System zu verdeutlichen, diese ggf. zu würdigen oder auch deren Fehlen zu konstatieren. Man kann dazu, wie erfolgt, Erfolgsfaktoren mit Fragezeichen versehen, auf die man das Augenmerk richten möchte; Blitze können Konflikte zwischen den Akteuren darstellen.

Nachhaltigkeit und Transformativität verdeutlichen

Die Erfolgsfaktoren der Zivilgesellschaft sowie der Nachhaltigkeit wurden nicht alle dargestellt, da das WSO-Projekt in diesen Bereichen schwächer aufgestellt war. Zwar sind die fokalen KMU 1 & 2 für ein besonderes Engagement ihrer Unternehmen zum Thema Nachhaltigkeit bekannt, doch bildet sich dies in diesem Projekt und seiner schwachen Nachhaltigkeitsstrategie nicht ab. Zwar werden Bio-Getränke, Fleisch, Milchprodukte und viele weitere extensiv erzeugte Produkte in dem Projekt an die Gastronomie vermarktet, ein Großteil der Produkte ist jedoch konventionell erzeugt. Die ursprünglich vom ersten Förderprogramm zugrunde gelegten Kriterien (10% extensives Grünland) wurden nach einigen Jahren nicht mehr beachtet, sind nicht mehr essentiell. Gar eine neue Wertegemeinschaft mit den VerbraucherInnen ist nicht entstanden. Eher eine Gemeinschaft zum Erhalt und Pflege alter Werte wie heimische Landgasthöfe sowie regionale Erzeugung, Verarbeitung und Vermarktung. Das Projekt ist also im positiven Sinne konservativ und damit „soft transformativ“, kein avantgardistisch-transformatives Projekt. Dies passt jedoch in eine ländlich geprägte süddeutsche Region sowie zu dem weiteren wichtigen Nachhaltigkeitsziel, möglichst allen Projektteilnehmern das ökonomische Überleben zu sichern. Insgesamt stellt Abbildung 36 das höchst entwickelte WSO-System dieser Untersuchung dar.

WSO-Modell zur Visualisierung der Erfolgsfaktoren-Analyse

Mit den Elementen des System-Modells lässt sich ein WSO-System modellieren, man könnte sagen malen, mit den vorgegebenen Elementen. Damit kann die Modellierung von WSO die Ergebnisse einer voran gegangenen Erfolgsfaktoren-Analyse (Kap. 6.2.9.1) verdeutlichen helfen. System-Modell und EFA ergänzen sich somit optimal zum Zweck der Projekt-Beratung.

Fügt man noch Pfeile verschiedener Bedeutung zur Darstellung sog. Relationen (Element-Beziehungen, Ursache-Wirkungsweisen) hinzu, wie dies nach der Konstellationsanalyse möglich ist (vgl. Schön et al. 2007: 19; s. Kap. 4.7.4), kann die Dynamik in WSO-Systemen noch besser verdeutlicht werden. Dazu könnte man die dort ebenfalls entwickelte Zoom-Technik anwenden (ebd.), um tiefer in einzelne Sektoren und Geflechte einzutauchen und diese „ans Licht zu bringen“. Dies muss jedoch späteren Arbeiten mit dieser Methodik vorbehalten bleiben.

6.3.3.2 Prozesse in Projekt B – erweitert modelliert

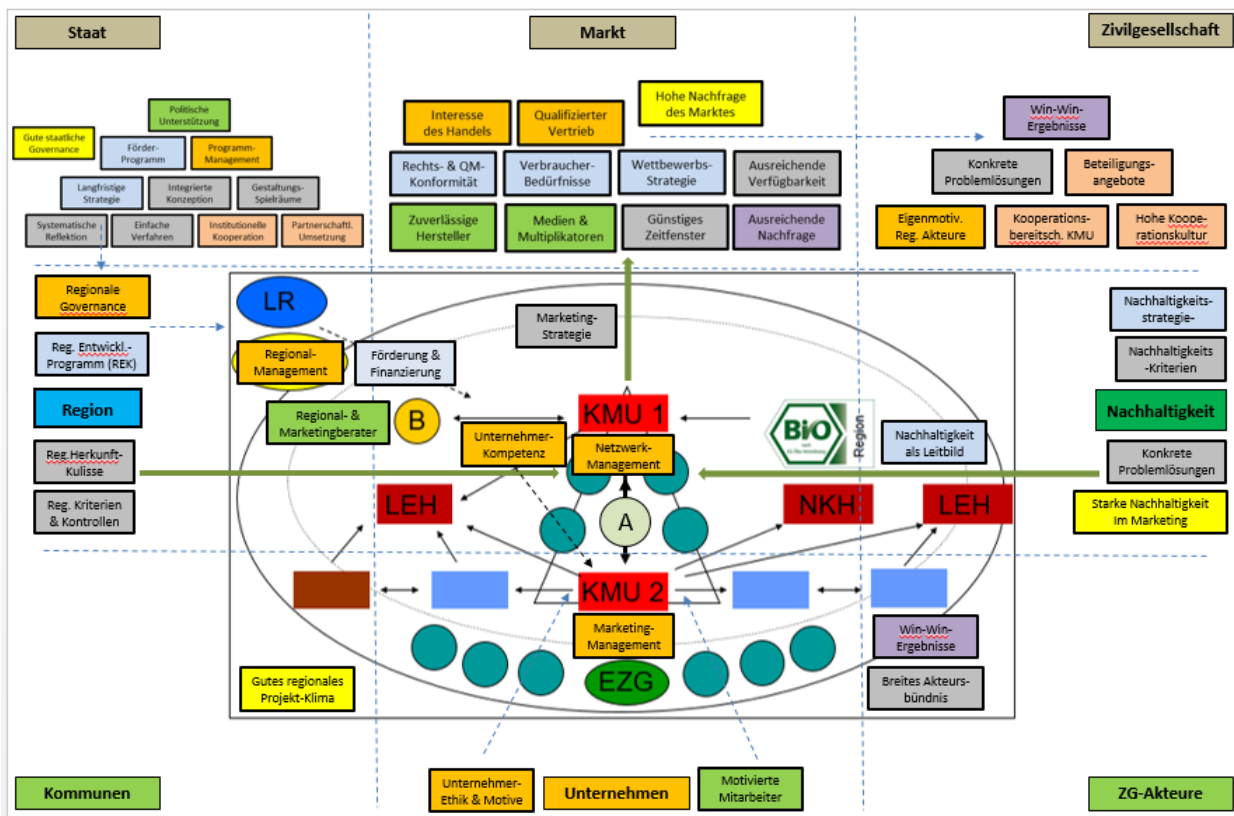


Abbildung 37: Modellierung von Phase 3 in Projekt B

Zum Ende der dargestellten Akteurskonstellation in Phase 3 von Projekt B schienen alle Prozesse in diesem Projekt auf gutem Wege (vgl. Abbildung 21, vgl. Kap. 5.2.5). Die Leitung und das Netzwerk-Management der WSO lag bei KMU 1, das fokale Unternehmen für den Absatz des größten Teils der Regionalprodukte war KMU 2, das auch das Marketing-Management durchführte. Diese wurden unterstützt durch einen engagierten Vorstand (des Vereins) sowie eine Assistentin, die auf Teilzeit arbeitete und in unregelmäßigen Abständen wechselte. Die Erzeuger lieferten regelmäßig ihre Produkte an die WSO. Ein kritisches Thema war jedoch stets deren Lagerung und Vorfinanzierung, da diese KMU 2 stets vor Finanzierungsprobleme stellte.

Das Regionalmanagement des Großschutzgebietes stand stets unterstützend bereit; dahinter boten Land und Bund ein elaboriertes Förderwesen, das jedoch von Projekt B kaum genutzt wurde. Die regionale Governance war ausreichend bzw. kein direktes Defizit bezüglich Projekt B. Die Governance der Regionalmarke ist jedoch ex post kritisch zu sehen (Kap. 5.2.3.2). Dennoch gab es mit der Regionalmarke und deren neuer LEH-Marke eine Aufbruchstimmung.

In Projekt B bestand in dieser Phase (2009 bis 2012) die Hoffnung auf eine prosperierende Entwicklung. Die Erfolge am Markt sollten die Realisierung der zivilgesellschaftlichen Ziele, z.B. des Naturschutzes in Verbindung mit der Produkterzeugung (Streuobst), ermöglichen und taten dies auch bereits im Umfang der Teilnahme der Mitglieder und Rohproduktlieferanten. Nachhaltigkeit und Regionalität waren anspruchsvoll geregelt; die Durchführung sowie die Finanzierung der Bio-Kontrolle der vielen Kleinerzeuger stellten jedoch dauerhafte Probleme dar.

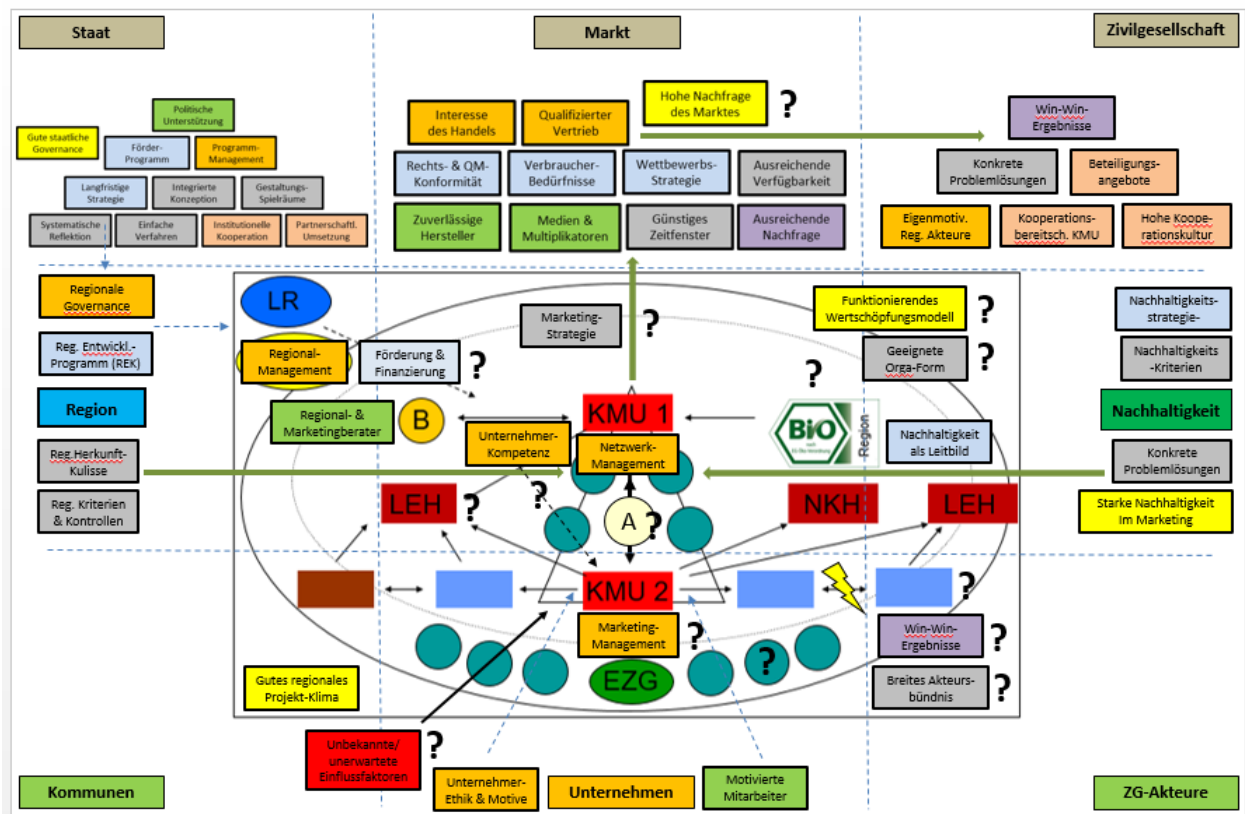


Abbildung 38: Modellierung von Phase 4 in Projekt B

Ein WSO-Projekt in der Krise

Die Entwicklung von Projekt B verlief dann anders als gedacht. Von der Regionalmarke gingen keine nennenswerten Absatzimpulse aus. Die Bio-Kontrolle und Finanzierung der Rohware blieb aufwendig und band fast die gesamte Energie der Führung (KMU 1), der Assistenz und von KMU 2. Es blieb wenig Zeit, das Projekt und seine Produkte in der Region zu promoten. Die Rentabilität der regional-ökologischen Gesamtstrategie blieb für das fokale KMU 2 prekär.

Eigentümerschaftskonflikte und Finanzierungsprobleme führten dann 2016 zur ersten Insolvenz von KMU 2, das deshalb veräußert werden musste. Die folgende Geschäftsführung suchte ihr Heil im Rückzug aus der Regional- und Öko-Strategie, ging jedoch mit konventionellen Produkten und Strategien ebenfalls insolvent. So konnte die ursprüngliche Inhaberfamilie das Unternehmen zurückkaufen und neu beginnen. Mit modernisierten Regional- und Öko-Marketing-Strategien wollte diese zum Zeitpunkt des Abschlusses dieser Arbeit „neu angreifen“.

Projekt B als WSO und Regionalinitiative wurde mit der Insolvenz des fokalen KMU 2 ebenfalls in eine Krise gestürzt, die bis zuletzt nicht ganz überwunden war. Die Streuobst-Lieferanten wurden immer älter, der Bio-Kontroll-Aufwand immer höher, die Auszahlung erfolgte immer wieder anders oder war unsicher. Die Bindung der Mitglieder und Lieferanten an das WSO-Projekt nahm dadurch ab. Zum Zeitpunkt des Abschlusses dieser Arbeit bemühten sich Führung (KMU 1) und eine neue Assistenz um eine Neustrukturierung, doch die Abstimmung mit KMU 2 war ebenfalls weniger eng, da sich KMU 2 aufgrund der Krise(n) die Dinge neu betrachteten und anders handeln wollte.

(Miss-) Erfolgsfaktoren – nicht immer eindeutig

Damit zeigten sich Projekt B und insbesondere das fokale KMU 2 gegen Ende dieser Studie in der Krise und auf der Suche nach einem Neuanfang. Die Ursachen der Krise lassen sich aus Sicht des Autors (extern, peripher und sporadisch), je länger die Betrachtung andauert, immer weniger deutlich an einzelnen Erfolgsfaktoren festmachen. Deutlich wird, dass sich die geistigen Konstrukte, z.B. Hypothesen zum Wertschöpfungsmodell von KMU 2 und damit Projekt B, in der Krise auflösten bzw. in Frage gestellt wurden. Dies sollte auch so sein, um auf die Frage „Wie kann es erfolgreich gehen?“ neue strategische und konzeptionelle Antworten zu finden. So wie persönliche Krisen dazu führen, dass Stresshormone im Gehirn bestehende Synapsen auflösen und den Gehirnzellen damit die Möglichkeit geben, sich neu und anders zu verbinden - der Volksmund sagt dazu: „Der Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung ändern kann“ – so müssen auch Projekt- wie Unternehmenskrisen zu neuen Strategien führen, solange noch ausreichende Ressourcen dazu vorhanden sind, ansonsten droht der Untergang des Systems.

Statt diese Krise von Projekt B aus Sicht des Wissenschaftlers nun an einzelnen Erfolgsfaktoren festzumachen, sollen hier dazu abschließend einige Fragen formuliert werden, die in einem Strategie- oder Beratungsprozess der Ausgangspunkt einer grundlegenden Revision der Projekt-Sichtweisen und -Strategien sein könnten (vgl. Fragezeichen in Abbildung 38):

Rückblick und Ursachen-Analyse

- Warum konnte keine dauerhaft hohe Produkt-Nachfrage am Markt erzielt werden?
- Waren die Marketingstrategien der WSO, insbesondere von KMU 2, dazu geeignet?
- War und ist es sinnvoll, die Strategien von Projekt B so stark mit KMU 2 zu verbinden?
- War und ist es sinnvoll, die Strategien von KMU 2 so stark auf Projekt B aufzubauen?
- Fühlten sich die Lieferanten ausreichend betreut und entlohnt? Sind diese noch loyal?
- Stand Projekt B als Regionalprojekt ausreichend im Fokus der KMU und Öffentlichkeit?
- Standen dem Projekt B stets ausreichende Management-Kapazitäten zur Verfügung?

Ausblick und neue Strategien

- Welche Veränderungen und Impulse lassen sich aus Region und Markt adaptieren?
- Welche neuen, anderen Marketingstrategien bieten sich heute Projekt B und KMU 2?
- Welche unerwarteten oder absehbar kritischen Faktoren hatten u. haben eine Wirkung?
- (Wie) Können neue geistige, personale, finanzielle u.a. Ressourcen zugeführt werden?
- Kann die staatliche Förderung genutzt werden? (Zur Fortführung bisheriger Strategien?)
- Besteht Anlass und eine Vorstellung davon, Projekt B komplett neu/anders aufzusetzen?
- Wie können sich Projekt B und KMU 2 entkoppeln oder auf neuem Niveau verbinden?
- Lassen sich unternehmerisches und zivilgesellschaftliches Engagement neu verbinden?
- Wie können Produkte von Projekt B die Produkte einer Werte-Gemeinschaft werden?

6.3.3.3 Prozesse in Projekt C – erweitert modelliert

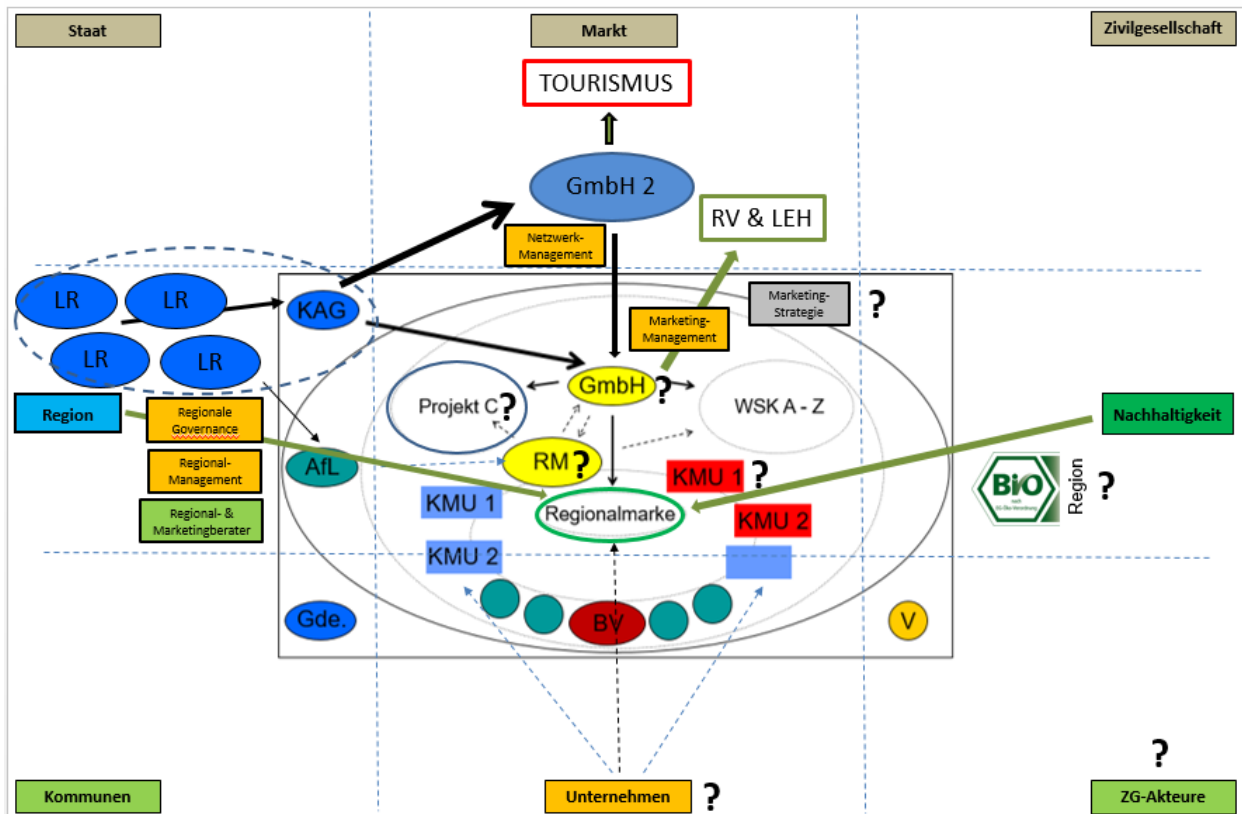


Abbildung 39: Modellierung von Phase 4 in Projekt C

Abbildung 24 (Kap. 5.3.5) zeigt die Akteurskonstellation in Projekt C gegen Ende von Phase 3. Nach der Krise durch eine Intervention der kommunalpolitischen Arbeitsgemeinschaft der Landräte (KAG) in das Projekt C- und Regionalmarken-Management (Phase 2, Abbildung 23, ebd.) war eine neue Regionalmarken-GmbH gegründet worden und hatte eine erfolgreiche Entwicklung genommen. Die Regionalmarke und damit die örtliche Regionalvermarktung, damit auch die Projekte B und C, waren auf gutem Weg, ihre Absatzwege auszubauen. Notwendige Grundlagen dazu waren gelegt worden; der Aufbau eines leistungsstarken Vertriebs in den Handel und einer regionalen wie überregionalen Lieferlogistik stand jedoch noch aus (vgl. Kap. 5.2.3.2).

Dann jedoch kamen die Landräte der KAG zu dem Entschluss, die einzig verfügbare bundesländergrenzenübergreifende GmbH, die Regionalmarken-GmbH, zu einer grenzübergreifenden Tourismus-GmbH umzufunktionieren, mit der Regionalmarke als Unterabteilung. Damit wurde der Regionalmarken-GmbH die rechtliche Eigenständigkeit als Organisation, mit ihren Mitgliedern, ihrem Management und ihrer Kultur genommen. Das fast voll ausgereifte regionale WSO-System wurde in einem anderen System aufgelöst. Die Führung der neuen Tourismus-GmbH und dahinter ein treibender Landrat zeigten kein Gespür dafür, die begonnenen Wege der Regionalmarke weiter zu gehen. Damit waren deren Errungenschaften der letzten Jahre verloren; das bisherige Management verlies die Organisation. Zum Zeitpunkt des Abschlusses dieser Arbeit war auch zentralen KMU nicht klar, wo die Reise der Regionalmarke hingehen soll. Ähnlich orientierungslos zeigten sich zuletzt auch letzte Akteure von Projekt C. Zur Zukunft von Projekt C und der dieses umfassenden Regionalmarke blieben zuletzt einige Fragezeichen.

7 Diskussion

„Science is always important, but never sufficient!“

Prof. Thomas Dietz, US-amerik. Soziologe⁴⁰³

7.1 Regionale Wertschöpfungsorganisationen als Lernmodelle

Übersicht: Regionale WSO, ihre Erfolgsfaktoren und das System-Modell

Ein vertieftes Verständnis bei Akteuren, Staat und Beratung über die Funktionsweisen regionaler Systeme wie nachhaltige regionale Wertschöpfungsorganisationen kann dazu beitragen, die endogenen Problemlösungs- und Wertschöpfungskompetenzen in ländlichen Räumen zu erhöhen. Diesem Zweck dient die vorliegende Arbeit. Um diesen Zweck zu fördern und hervorzuheben, werden zentrale Ergebnisse dieser Arbeit hier noch einmal reflektiert und diskutiert.

Zunächst erfolgt eine aktualisierte Einordnung regionaler Wertschöpfungsorganisationen als Akteure in einem sich weiterhin dynamisch verändernden Regional-, Markt- und Politik-Umfeld: Nachhaltige regionale Wertschöpfungsorganisationen haben sich breit etabliert, haben dabei unterschiedlich stark das Potential ihrer hybriden Organisationsform ausgenutzt, wurden erfolgreich vom Handel (insbesondere LEH) kopiert und sehen sich heute neuen (Selbst-) Organisationsformen urbaner wie ruraler Ernährungsakteure gegenüber, mit welchen sie kooperieren (sollten)(Kap. 7.2). Die Dauer ihres Bestehens wird davon abhängen, a) als autonome regionale Ernährungssysteme notwendig und relevant zu bleiben sowie b) inwiefern es ihnen bzw. ihren Schlüsselpersonen gelingt, sich stets innovativ weiterzuentwickeln (Anregungen: Kap. 7.4, 7.5).

Doch zuvor werden die konstituierenden Kennzeichen des hier entwickelten System-Modells nachhaltiger regionaler WSO noch einmal auf ihre Vollständigkeit überprüft: „Fehlen „Lebensmittel“ (d.h. der Lebensmittel-Markt) als weiteres konstituierendes Kennzeichen des Modells?“ Ebenso soll die Eignung von Erfolgsfaktoren als dessen Elemente noch einmal abschließend eruiert werden: „Sind Erfolgsfaktoren geeignete wissenschaftliche Konstrukte?“ Auf der Basis abschließender Antworten zu diesen Fragen werden Möglichkeiten einer zukünftig vertiefenden Modellierung regionaler WSO als statische sowie dynamische Modelle dargestellt (Kap. 7.3).

Anschließend wird das Wesen, d.h. die Wesensseite im dualen Modell von regionalen WSO als Unternehmen noch einmal fokussiert. Betrachtungsperspektiven auf WSO als Startups, junge sowie reife Unternehmen werden vorgestellt, um daraus Schlüsse für das Verständnis und das Management von WSO zu ziehen. Während sich junge WSO selbst zeitgemäßer Instrumente der Existenzgründung bedienen sollten, können etablierte WSO selbst als Startup-Förderer fungieren. Als etablierte „Unternehmen“ sollten sie in jedem Falle harte sowie auch weiche Erfolgsfaktoren beachten und erfüllen, von denen noch einmal zwei Sets vorgestellt werden. Dazu abschließend erfolgt die Vorstellung einer möglichen Balanced Scorecard (BSC) als Steuerungsinstrument für WSO, mit ausgewählten Erfolgsfaktoren als Steuerungsindikatoren (Kap. 7.4.3).

⁴⁰³ Dietz, Thomas (2011): Driving the human footprint towards sustainability. Vortrag am 17.11.2011 in der Vortragsreihe „Zukunft des Lebens“ des Forschungszentrums Biodiversität und Klima (BIK-F) der Universität Frankfurt/M. Dietz ist Ph.D & Professor für Soziologie, Michigan State Universität, East Lansing.

Es folgt die Darstellung möglicher Entwicklungen regionaler WSO als Promotoren regionaler Resilienz, als Innovationscluster, im Marketing wie in Finanzierung und Organisation (Kap. 7.5).

Diese Entwicklungsmöglichkeiten bestehen z.B. in:

- der Entwicklung von regionalen WSO zu Trägern regionaler Ernährungsresilienz,
- der Entwicklung von WSO zu Innovationsclustern für ihre Mitgliedsunternehmen,
- dem Aufbau eines umfassenden Monitorings im Dienste von Marketing und Steuerung,
- neuartigen Finanzierungsinstrumenten, insb. in Zusammenarbeit mit urbanen Food-Mileus.

Mit einer letzten Methodenreflektion (Kap. 7.6), offenen Forschungsfragen (Kap. 7.7) sowie einem Ausblick auf die Rolle von WSO in der laufenden „großen Transformation“ zur Nachhaltigkeit der Food-Systeme (Kap. 7.8) schließt die Diskussion sowie diese Forschungsarbeit ab.

7.2 Regionalvermarktung: etabliert, in dynamischem Umfeld

Von Modellprojekten zum Mainstream

Rund 25 Jahre nach dem ersten Aufkommen und Boom der Regionalvermarktung durch Regionalinitiativen ab Mitte der 1990er Jahre sind regionale Marketingstrategien immer noch aktuell, sowohl als Alleinstellungsmerkmal und Grundqualität regionaler Wertschöpfungsorganisationen, als auch als Mainstream-Marketing-Strategie im Lebensmitteleinzelhandel (LEH). Regionalität hat sich mit und neben „Bio“ (ökologischen Produkten) im Mainstream-Markt etabliert und ist nicht mehr wegzudenken. Die Anforderungen an die Nachhaltigkeit der Produkte und Strategien steigen jedoch, so dass auch Regional-Anbieter ihre Strategien weiterentwickeln müssen.⁴⁰⁴

Die frühen, großen und bekannten Regionalinitiativen in Deutschland sind, soweit die Expertenperspektive einen Überblick ermöglicht, alle noch am Markt, doch ist es ruhiger um sie geworden. Regionalvermarktung gehört heute zum „Establishment“, ist kein „It-Thema“ mehr. Darin ist sie von neuen urbanen und transformativen Formaten wie web- und crowd-basierten Marketingmodellen, auch Finanzierungsmodellen wie den Regionalwert-AGen, der Solidarischen Landwirtschaft und der Gemeinwohl-Ökonomie abgelöst worden (Kap. 7.5.5). Diese Ablösung, bestenfalls nach Etablierung, wird auch diesen, heute neuen Modellen in Zukunft widerfahren. Bis dahin sollten die Regionalinitiativen den Kontakt und Austausch mit deren Akteuren suchen, um sich, wie jedes agile und resiliente System, durch diese irritieren und erneuern zu lassen.

Die Verflechtungen zwischen diesen nun etablierten alternativen ruralen Initiativen und den neuen transformativen urbanen Wirtschaftsmodellen wächst in und um die klassischen Großstädte und Ballungszentren wie Hamburg, Berlin, Köln, Rhein-Main, Stuttgart und München sowie in Mittelstädten mit starken „grünen Milieus“, wie z.B. Freiburg, Tübingen oder Kassel/Göttingen oder in Regionen mit guter Agrar- und Wirtschaftsstruktur wie der Region Fulda/Rhön. In den ausgeprägt ländlichen, insbesondere wirtschaftlich schwachen Räumen (s. Kap. 2.2.3.2) findet sich regionale WSO und diese neuen ökonomischen Formen weniger, mit Ausnahme von SoLaWi-Höfen, deren Lage von frei werdenden Höfen abhängt und die als neue Keime in vielen Räumen wirken, wie sich beobachten lässt. Diese sollten daher gezielt unterstützt werden.

⁴⁰⁴ Zu „Regional ist das neue Bio“ vgl. Kap. 1.1; zu Nachhaltigkeitsmonitoring durch WSO s. Kap. 7.5.4

Regionale WSO als Motoren in ländlichen Räumen

Großschutzgebiete können Kulissen, Initiatoren und Träger nachhaltiger regionaler WSO sein. Allerdings bedürfen sie, um diese Aufgabe ausfüllen zu können, einer gut ausgestatteten und fachlich kompetenten Verwaltung - insbesondere zur Wirtschafts-, Unternehmens-, Innovations- und Startup-Förderung - einer diese ermöglichenden Finanzierung, einer verlässlichen landespolitischen Unterstützung und einer „guten Governance“ ihrer Netzwerkstrukturen vor Ort. Dem Vorhandensein solcherart qualifizierter und robuster Entwicklungsagenturen kommt für die staatlich unterstützte Regional-Vermarktung eine zentrale Bedeutung zu (vgl. Kap. 3.2.4).⁴⁰⁵

Daneben gab und gibt es „graswurzel-basierte“ Initiativen, die dies z.T. ebenso leisten können, wenn sie starke Partner finden, wie z.B. die Solidargemeinschaft Brucker Land/Unser Land, oder sich in eine starke Rolle hinein entwickeln wie das Projekt „Artenreiches Land“, aus dem der Bundesverband Regionalbewegung hervorgegangen ist (vgl. z.B. Kullmann 2003b: 29; 32).

Generell gilt: eine nachhaltige regionale Wertschöpfungsorganisation kann ihre Potentiale nur dann voll nutzen und sich auch den Veränderungen der Innen- und Außenwelt nur dynamisch anpassen, wenn sie zu einem voll funktionsfähigen System ausgereift ist. Das hier entwickelte System-Modell mit seinen Erfolgsfaktoren stellt dazu ein geeignetes Analyse-Instrument dar.

Veränderter Politikrahmen notwendig

Der Staat (EU, Bund und Länder) mit seinen Programmen tut viel, um der weiteren Erosion in strukturschwachen Räumen zu begegnen. Doch haben die vielerorts weggebrochenen bzw. die mancherorts wenigen verbliebenen Strukturen (Großagrarbetriebe und Wegfall der wirtschaftlichen Diversität insbesondere in den neuen Bundesländern; zunehmende Konzentration von Land auch in den alten Bundesländern, Verödung der Kleinstädte durch Gewerbegebiete und Umgehungsstraßen u.a., s. Kap. 2.2.3) hohe Effekte auf die Pfadabhängigkeit der Entwicklung.

Eine vielfältigere und kleinteiligere Wirtschaft wird sich in ländlichen Räumen und Kleinstädten erst wieder entwickeln, wenn es a) massive Anreize dazu gibt, die b) vom Staat politisch gewollt gegeben oder c) von den sich ggf. global verschlechternden volkswirtschaftlichen Umständen erzwungen werden und d) in jedem Fall eine teurere Mobilität als Bedingung erfordern, da die billige (Auto-) Mobilität die Erreichbarkeit günstigerer Anbieter in den Städten erleichtert und so aus Sicht des Autors als zentraler Faktor des Strukturwandels wirksam wurde (s. Kap. 2.1.1).⁴⁰⁶

Umso mehr sollte der Staat nicht nachlassen, die wirtschaftliche Diversität sowie die soziale Stabilität und auch die kulturelle Vielfalt und Attraktivität in allen ländlichen Räumen zu fördern und insbesondere die ökologischen Funktionen der Landschaften wieder deutlich verbessern. Agrar- und Regionalpolitik sollten mit der Klima- und Biodiversitätspolitik synchronisiert werden. Während es dazu in der Energiepolitik seit dem Jahr 2000 große Fortschritte gab („Energiewende“) und sich nun auch die Elektrifizierung des Straßenverkehrs andeutet („Verkehrswende“), steht eine tiefgreifende „Agrar- und Ernährungswende“ im Food-Sektor seit langem noch aus.

⁴⁰⁵ Zu unterschiedlichen Typen regionaler Netzwerke vgl. Tabelle 3.

⁴⁰⁶ „Wir haben ein Mobilitätsproblem, weil Mobilität zu billig ist“ (Werrer 2020). „Politisches Handeln sollte versuchen, die Reichweite des Gesetzes zu vergrößern (...) und sollte eher die Transportkosten erhöhen, um damit wirtschaftliche Vorteile der lokalen Wertschöpfung zu schaffen.“ (Weizsäcker et al. 2017: 150).

Die Förderung nachhaltiger regionaler WSO kann zu diesen Zielen beitragen. Staatliche Förderprogramme wie z.B. die Europäischen Innovationspartnerschaften (EIP) oder die Richtlinie zur Förderung regionaler Wertschöpfungsketten (RiWert) im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau und Nachhaltigkeit (BÖLN), bieten dazu zuletzt gute Förderbedingungen.

Daher ist es auch insbesondere wichtig, in „die Köpfe zu investieren“, d.h. die Qualifikationen der Akteure und Menschen in ländlichen Räumen, Unternehmen und Verbänden weiterhin zu erhöhen, um die sich ständig weiter entwickelnden, zukünftig womöglich noch verschärfenden Herausforderungen annehmen und entsprechende Förderprogramme „anzapfen“ zu können. Der Staat und die Verbände tun bereits viel dazu, doch reichen die Aktivitäten letztlich aus?⁴⁰⁷

WSO als Akteure der „großen Transformation“ zur Nachhaltigkeit

Drei Dürre-Sommer in Folge (2018 – 2020), die extrem hohen Temperaturen in Sibirien 2020, das immer schnellere Abtauen des Nordpoleises sowie Auftauen des Permafrost-Bodens – verbunden mit dem Ausstoß großer Mengen der klimawirksamen Gase Kohlendioxid und Methan, die den Klimawandel weiter forcieren⁴⁰⁸ - , die verheerenden Brände in Australien (2019) und Kalifornien (zuletzt jedes Jahr) - ähnliche Entwicklungen in Europa sind zu erwarten - sowie viele weitere Phänomene, auch bezüglich des Artensterbens weltweit, lassen erwarten, dass die Probleme ländlicher Räume durch den Klimawandel noch (sehr viel weiter) wachsen werden und der Handlungsdruck stetig zunimmt. Der Wandel wird und muss sich daher beschleunigen.

Viele kritischen Betrachter der EU-Agrarpolitik aus agrar-ökologischer und agrar-sozialer Sicht, z.T. als die „Agrar-Opposition“ zusammengefasst, die viele Verbände und Initiativen umfasst⁴⁰⁹, aber auch hochrangige Wissenschaftler von A wie Agrarpolitik bis Z wie Zoologie (vgl. Feindt et al. 2019, Pe`er 2019), kommen bezüglich des herrschenden agrarpolitischen Systems der EU zu dem Schluss, dass es für Klima, Natur, Ressourcen, Nutztiere, Gesundheit und Regionen zu gesellschaftlich unerwünschten, zutiefst schädigenden, nicht zukunftsfähigen Wirkungen führt. Das bisherige System sollte in deren Augen durch ein nachhaltiges Agrar- und Ernährungssystem abgelöst werden. Dieses sollte die Rahmenbedingungen für nachhaltige regionale WSO, ihrer Landwirte, Verarbeiter, Handelspartner und Endkundinnen verbessern. Es erscheint daher notwendig und lohnend für nachhaltige regionale WSO, an der „großen Transformation“ der Agrar- und Lebensmittel-Wirtschaft weiter federführend mitzuarbeiten (vgl. Kap. 2.2.2, Kap 7.5.2).

Die Produkte und Dienstleistungen, Marketing- und Vertriebsstrategien sowie Organisations- und Finanzierungsmodelle, die diese dazu bereits entwickelt haben und weiterhin innovativ entwickeln sollten, können zukünftig als Blaupausen für eine breite Renaturierung (wieder mehr Natur) sowie Revitalisierung (wieder mehr und „gutes Leben“⁴¹⁰) der ländlichen Räume dienen.

In Kapitel 7.5 wird aufgezeigt, welche aktuellen Innovationen regionale WSO adaptieren könnten, um bezüglich ihrer Zwecke sowie als regionale Organisationsmodelle führend zu bleiben.

⁴⁰⁷ Heyen/Wolff (2019) zeigen auf, welche kluge Governance im Energiebereich zur „Energiewende“ geführt hat und kontrastieren dies mit deren bisherigem Unterlassen im Agrar- und Ernährungsbereich.

⁴⁰⁸ Ahmed 2013, Lesch/Kamphausen 2016: 340 ff., Yumashev et al. 2019, McKibben 2019, Evers 2020.

⁴⁰⁹ Vgl. Kap. 2.1.2.4, Kap. 2.2.2, Kap. 7.3 sowie Kap. 7.8.

⁴¹⁰ Zum Konzept des „guten Lebens“ vgl. z.B. Nearing & Nearing 1970, Nearing 1984, Acosta 2015, Schneidewind/Zahrnt 2013, Pissarskoi 2017

7.3 System-Modell und Erfolgsfaktoren

7.3.1 Konstituierende Kennzeichen – Erweiterung ex post?

Die Suche nach den kennzeichnenden Kriterien nachhaltiger regionaler WSO führte zu einem nur auf den ersten Blick profanen Ergebnis: Diese System-Kriterien sind Regionalität, Nachhaltigkeit, Organisation und Wertschöpfung. In Kapitel 4.8.1 finden sich die genutzten Definitionen:

„Regionalität ist das Kennzeichen und Alleinstellungsmerkmal regionaler Marketingstrategien und daher für regionale WSO konstituierend, weil Sinn-stiftend und Grenzen-ziehend.⁴¹¹ Das Kriterium der Regionalität soll in dieser Studie als erfüllt gelten, wenn ein WSO in seinem Lebensmittel-Marketing die Definition einer gut definierten Herkunftsregion erfüllt (vgl. Kap. 2.1).

Die Nachhaltigkeit des Marketings ist ideengeschichtlich eng mit der Entwicklung des regionalen Lebensmittelmarketings verbunden, jedoch ohne dass eine eigene Definition der Nachhaltigkeit im regionalen Marketing entwickelt worden wäre.“ (ebd.) Dies bleibt jeweils dem Inverkehrbringer regionaler Produkte - in WSO meist deren Gründungs- und Entscheidungsgremien - vorbehalten, was zu einer großen Vielfalt an Nachhaltigkeitskriterien führt. Dies kann man als vielfältige dezentrale Lernprozesse begreifen oder aber als Mangel staatlicher Nachhaltigkeitsregelungen. Die Verschärfung dieser Regelungen ist jedoch ein grundsätzliches Defizit, das von der Politik angegangen werden muss (s. Kap. 7.2 unten). Das Kriterium der Nachhaltigkeit gilt hier als erfüllt - in der hier entwickelten Methodik, von den untersuchten Fallstudien-Projekten - wenn einer der in Kap. 2.1.6.1 genannten Standards zugrunde liegt (vgl. Kap. 4.8.1).

Zur Verfolgung der genannten Ziele und Zwecke bildet sich vielerorts eine spezielle Form von Organisation. Zunächst bilden sich regionale Netzwerke, aus denen heraus regionale Akteure und ihren Unterstützer Wertschöpfungsorganisationen gründen, die jedoch immer noch einen starken Netzwerk-Charakter aufweisen (müssen), um an die verschiedenen gesellschaftlichen Subsysteme und innovativen Strömungen in der Region anschlussfähig zu sein. Ein Kennzeichen dieser Organisationsform ist daher die Zusammenarbeit privatwirtschaftlicher, zivilgesellschaftlicher sowie ggf. kommunaler (im Sinne der Systemtheorie staatlicher) Akteure (vgl. ebd.).

„Wertschöpfung zu betreiben und zu erhöhen ist ein weiteres, wenn nicht das zentrale Motiv, warum sich Akteure zu WSO zusammenfinden. Während Unternehmen dies aus ihrem ureigenen Interesse heraus tun, unterstützen dies auch zivilgesellschaftliche Akteure sowie kommunale oder staatliche Institutionen. Das Kriterium der Wertschöpfung gilt in dieser Studie als erfüllt, wenn die an regionalen WSO beteiligten Unternehmen diese vermelden.“ (Kap. 4.8.1). Darüber hinaus sind WSO selbst als Unternehmen zu betrachten, müssen sie doch wie diese investieren, ein effizientes Geschäftsmodell entwickeln, regelmäßig innovieren etc. Das duale Modell der WSO, als Netzwerke und Unternehmen, stellt an diese und ihr Management hohe Anforderungen, eröffnet aber auch Innovationspotentiale in beiden Funktionen (s.Kap. 7.4, 7.5).

Die vier genannten konstituierenden Kennzeichen haben sich für das in dieser Arbeit entwickelte System-Modell als tragend erwiesen. Dennoch sei hier eine mögliche Erweiterung diskutiert:

⁴¹¹ Zu Sinn, Grenzen sowie systemischen Begriffen zur Beschreibung von WSO s. Kap. 3.5.5.5 sowie Fußnote in Kap. 2.3.2.4 sowie Glossar in Kap. 10.1

Lebensmittel – Medium des Agri-Food-Systems

Das hier entwickelte Vier-Säulen-Modell setzte voraus, dass nachhaltige regionale WSO für die regionale Vermarktung von Lebensmitteln gegründet werden und im Food-Markt tätig sind. Dies wurde als selbstverständlicher Bezugsrahmen - als umgebendes Meta-System - vorausgesetzt.

In der Nachschau scheint es interessant zu beleuchten, was dieses Meta-System, das Agri-Food-System, von anderen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Systemen unterscheidet und welche Implikationen dies für die Analyse und Modellierung als System-Modell hat. Dazu lassen sich drei wesentliche Unterschiede zu anderen Bereichen und Branchen benennen:

1. Lebensmittel sind essentielle Mittel zum Leben

Der Mensch muss essen. Noch vor dem Schutz vor Wind und Wetter, d.h. Wohnung und Kleidung sowie Schutz vor Gewalt sind Trinken und Essen die essentiellen menschlichen Bedürfnisse (vgl. z.B. Maslow 1943). Systemisch gesehen sind Lebensmittel das Medium⁴¹² des Agrar- und Food-Systems, um deren Qualität und Menge sich alle Lifestyle-Moden, wissenschaftlichen Forschungen, gesellschaftlichen Debatten und politischen Entscheidungen dieses gesellschaftlichen Subsystems drehen. Daher wird für die Menschen immer eine hohe emotionale Ladung mit dem Thema Essen verbunden sein.

Dies wurde zuletzt an aktuellen Debatten deutlich, die die Arten des Essens, wie z.B. das „Tiere essen“ (z.B. Foer 2010), auf ein hoch politisches, teilweise quasi-reliöses Niveau heben. Dies hat es, so darf vermutet werden, zwar schon zu allen Zeiten gegeben, wie Essverbote von Schweinen im Islam, von Rindern im Hinduismus etc. zeigen. Trotz der Säkularisierung, bei jedoch stärkerer Reflektion des eigenen Körpers und der eigenen Gesundheit, nimmt dieses Phänomen in den Wohlstandsgesellschaften derzeit zu.

2. Landwirtschaft beeinflusst Klima und Biodiversität

Dies wird verstärkt durch die besondere Bedeutung, die Lebensmittel und die Art ihrer Erzeugung für die neuen zentralen Menschheitsthemen Klimaschutz und Verlust bzw. Schutz der biologischen Vielfalt aufweisen (zu dieser Bedeutung vgl. Kap. 2.2.1, 2.2.2).

Wenn für die Aktivisten von „Fridays für Future“ (F4F) klar ist - auch weil es IPCC (2018) und EAT-Lancet-Kommission (Willett et al. 2019) wissenschaftlich belegt haben - dass es notwendig ist, weltweit weniger Tiere, insbesondere weniger Milchkühe und Mastriinder zu halten, um den Klimawandel noch zu verhindern, abzubremesen oder abzumildern (sog. Mitigation), dann wird verständlich, warum die F4F-AktivistInnen dieser Forderung sehr viel Nachdruck verleihen: Die Zukunft der Menschheit hängt (auch) davon ab.

So nimmt zum Zeitpunkt dieser Arbeit die Debatte um Fleischkonsum, Schlachten und auch nachhaltige Nutztierhaltung, als Folge der berechtigten, aber generalisierten Kritik an den Missständen der (Massen-) Tierhaltung, immer mehr zu, z.T. radikale Züge an. Es wird dabei von einigen Akteuren nicht mehr unterschieden zwischen nachhaltiger und nicht nachhaltiger Nutztierhaltung. Umso wichtiger scheint, z.B. als regionale WSO, für eine nachhaltige Tierhaltung auf betrieblicher oder regionaler Futterbasis einzutreten.

⁴¹² S. Kap. 2.3.2.4, Fußnote 131; Glossar Kap. 10.1.: Medium, Interaktion, Kommunikation, Stoffwechsel.

3. Lebensmittel sind Landwirtschaft, Landwirtschaft ist ländlicher Raum

Auf dieser Sichtweise beruhte bereits das seinerzeit neuartige Konstrukt der Regionalität seit Mitte der 1990er Jahre (s. Kap. 2.1.1 & 2.1.2, vgl. Ermann 2005). Die Regionalinitiativen und ihre Akteure suchten nach Wegen, dem Strukturwandel und der wirtschaftlichen, ökologischen wie sozialen und kulturellen Erosion ländlicher Räume entgegenzuwirken. Dies gelang Ihnen soweit wie regionale Marktanteile erreicht wurden. Es wäre eine interessante Forschungsaufgabe, die rural förderlichen Wirkungen zu quantifizieren.

Die Proteste der Landwirte („Land schafft Verbindung“) Ende 2019/Anfang 2020 sowie die regelmäßigen „Gegendemonstrationen“ der kritischen Agrar- und Naturschutzverbände (Bündnis „Wir haben es satt!“ 2020) zeigen, dass das Bestreben der Politik, bezüglich Klima-, Arten-, Ressourcen- und Nutztierschutz in der Landwirtschaft wesentliche Schritte weiter zu kommen, noch eines verbesserten Transformationsdesigns (Sommer/Welzer 2014) bedarf. Die stets „hohen Wellen“ zu diesen Themen zeigen, wie bedeutsam das Thema Lebensmittel für die Lebens- und Wirtschaftsbedingungen im ländlichen Raum, aber auch für die Versorgung der Städte in Zukunft weiterhin sein wird.⁴¹³

Diese drei Punkte betonen und erneuern noch einmal die gesellschaftliche Bedeutung des Themas Lebensmittel, als von den VerbraucherInnen wahrnehmbares „Frontend“, an deren Qualität und Erzeugung auch die Art der Landwirtschaft und die Lebensqualität ländlicher Räume hängt.

Erweiterung des System-Modells?

Nach dieser neuerlichen Reflektion der gesellschaftlichen Bedeutung des Agrar- und Ernährungssystems folgt jedoch zum Abschluss dieser Arbeit keine veränderte Struktur und Prozessfunktion im System-Modell nachhaltiger regionaler WSO. In diesem Modell, in dem der Erfolg als Wertschöpfungsorganisation im Fokus steht, werden die inhaltlichen Nachhaltigkeitsaspekte durch entsprechende (Erfolgs-) Faktoren geregelt (s. Kap. 6.2.6). Diese bilden die strategischen und operativen Regelungen der Meta-Themen Lebensmittel, Qualität sowie Nachhaltigkeitskriterien und damit indirekt auch Effekte auf die Produktionsmengen ab. Auch die Modellierung von Wertschöpfungsorganisationen in anderen Branchen würden die Abbildung von Nachhaltigkeitskriterien umfassen und würden die Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit dieser Wertschöpfungsketten in ihrer Tiefe, z.B. zur Herkunft der jeweiligen Rohstoffe, „repräsentieren“.

Die Themen Lebensmittel, Nachhaltigkeit und Marketing wurden in dem vorliegenden Modell zur Säule „Nachhaltigkeit“ verschränkt. Deren Trennung ex post erscheint nicht sinnvoll(er), um das Modell, trotz aller wissenschaftlichen Differenzierung, möglichst einfach, kommunizierbar und damit für die Praxis operationalisierbar zu machen. Eine eigene konstituierende Säule „Lebensmittel“ des System-Modells scheint jedoch systemisch nicht ausreichend begründbar, da das Setting des WSO-Systems in der Umwelt „Lebensmittel-Markt“, trotz aller bedeutsamer Implikationen dieses Handlungsfeldes, dem WSO-System keine weitere „Wesenheit“ hinzufügt. Die gewählte Gliederung des Modells erscheint daher auch zum Abschluss der Arbeit sinnvoll.

⁴¹³ Allen & Proserpi (2016: 961) gehen davon aus, dass alle Agri-Food-Systeme (vgl. Kap. 2.1.2.2) die Sicherung der Ernährung als höchstes Ziel und Zweck haben. Ebenso zeigen sie Nachhaltigkeit als systemimmanent notwendige Eigenschaft eines Agri-Food-Systems, die erfüllt sein kann, oder auch nicht.

7.3.2 Erfolgsfaktoren – geeignetes wissenschaftliches Konstrukt?

„Erfolgsfaktoren nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen sind Voraussetzungen, Eigenschaften oder Aktivitäten, die für deren Erfolg unverzichtbar sind.“⁴¹⁴ „Dies umfasst äußere und innere Voraussetzungen, regionale, personale wie sonstige sachliche Eigenschaften (der Region, der Akteure, des Gegenstands der Wertschöpfung) sowie Aktivitäten der beteiligten Akteure (...) selbst, mit ihren Reaktionen und Resultaten im Innen und Außen.“ (Kap. 4.6.2).

„Konstruktivistisch gesehen sind Erfolgsfaktoren meso-komplexe Konstrukte, zu dem Zweck, komplexere Sachverhalte in Systemen auf mittlerem Niveau fassbar, kommunizierbar, nutzbar und steuerbar zu machen. Sie dienen dazu, eine mitteilungsfähige „Landkarte“ (eher Bau- und Betriebsanleitung) zur Kommunikation über WSO-Systeme zu erstellen (...)“ (ebd.). Jeder Erfolgsfaktor ist folglich ein Begriff für ein Sinn- und Funktionsverständnis, das letztlich nur durch die kommunikative Konvention (Übereinkunft) von WissenschaftlerInnen oder anderen AkteurInnen über seine Brauchbarkeit Akzeptanz und damit Anwendbarkeit als wissenschaftliches Instrument erlangt.⁴¹⁵

Die Historie der Erfolgsfaktorenforschung, insbesondere der hier eingangs genutzten Sets von Erfolgsfaktoren, wurde transparent gemacht (Kap. 4.6.3 & 4.6.4), die Weiterentwicklung auf je zehn Erfolgsfaktoren und einen Meta-Faktor auf den acht Ebenen des System-Modells in Kapitel 6.2 dargestellt. Dies sind die Ebenen des Staates, der Region, des Branchen-Netzwerks, der Wertschöpfungsorganisation als solche, der nachhaltigen Unternehmensführung, des nachhaltigen Lebensmittel-Marketings, der Ebene des Marktes sowie der Zivilgesellschaft. Die auf diesen Ebenen formulierten Erfolgsfaktoren wurden in einem ausführlichen empirischen Prozess analysiert und aus den Fallstudien sowie möglichst aus der Theorie im Detail begründet (ebd.).

Die Zielstellung war dabei, neben der wissenschaftlichen Analyse und Begründung der einzelnen Erfolgsfaktoren, auch deren Design in einem ausreichend breiten und tiefen, doch für die Operationalisierung in der Praxis auch ausreichend komprimierten, überschaubaren Set. Diese Operationalisierbarkeit wurde mit der Durchführung der Analyse und Ergebniserläuterung in einem rekursiven Prozess, z.B. durch vertiefende Analyse nach Neudefinition von Faktoren, „on the Job“ getestet. Im Folgenden wird aufgezeigt, wie deren Anwendung zukünftig gestaltet werden kann. Zunächst seien jedoch noch einmal zwei wesentliche Erkenntnisse hervorgehoben:

Erfolgsniveaus als Attraktorzustände eines WSO-Systems

Systemisch betrachtet können die Erfolgsniveaus eines Systems als bestimmte Zustände eines Systems betrachtet werden: Zustände der Homöostase (Glossar Kap. 10.1), d.h. eines effizient laufenden Fließgleichgewichts, oder aber Zustände minderer Performance ihrer „Zweckprozesse“. Systeme streben danach, bestimmte Zustände einzunehmen. Diese Zustände nennt die Systemtheorie „Attraktoren“ oder „Attraktorzustände“, da Systeme nach bestimmten, ihnen eigenen Zuständen zu streben scheinen. Das Vorhandensein aller notwendigen Erfolgsfaktoren für Ihr Wachstum und ihre Performance kann das Erreichen und Verbleiben auf einem hohen

⁴¹⁴ In Anlehnung an Definition „Erfolgsfaktoren regionaler Vermarktungsprojekte“ (Kullmann 2003a: 11).

⁴¹⁵ Zum Konstruktivismus vgl. Kap. 3.2.8, Kap. 4.2.2.2, Kap. 4.6.2, Kap. 5.4.3 sowie Kap. 10.1 (Glossar).

Erfolgsniveau (Attraktor-Zustand) ermöglichen; der Mangel an Erfolgsfaktoren den Verbleib oder das (ggf. irreversible) Abrutschen auf niedrigere Erfolgsniveaus bedingen (vgl. Kap. 4.6.2).

„WSO erreichen durch Veränderung (Entwicklung oder Krise) bestimmte Systemniveaus, auf denen sie sich eine Zeit lang halten, performen und stabil bleiben. Erfüllen WSO als Anbieter von Leistungen die Erwartungen ihrer Akteure, Stakeholder und Kunden, so können sie stabil performen und sich inkrementell entwickeln. Die Generierung zusätzlicher Ressourcen kann die Erreichung eines höheren Systemniveaus ermöglichen. Kriterien reifer Systeme (Kap. 4.8.6) können als Indikatoren für das Entwicklungsniveau einer WSO dienen. Das Verharren auf einem niedrigerem Proto-System-Niveau ist meist durch unzureichende Erfolgsfaktoren erklärbar. Das Maß des Erfolgs von WSO-Systemen lässt sich danach stets mit dem Vorhandensein und der Ausprägung dieser Erfolgsfaktoren erklären. Stagnation, Krise oder Niedergang sind durch einen (...) Mangel an entscheidenden Elementen (Erfolgsfaktoren) zu erklären.“ (s. Kap. 4.6.2).

Einzelne Erfolgsfaktoren als Ordnungsparameter?

Aus der Systemtheorie ist bekannt, dass bestimmte Elemente oder Faktoren eines Systems dieses stärker prägen und beeinflussen sowie auch die Ausrichtung und Qualität anderer Ko-Faktoren stärker beeinflussen als andere. Für diese Faktoren prägte Haken (1981) den Begriff der „Ordnungsparameter“. Für die Weiterentwicklung des hier entwickelten System-Modells wäre daher zu fragen: Welche Faktoren fungieren als Ordnungsparameter („primus inter pares“)?

Eine Methode dies zu analysieren stellt die Sensitivitätsanalyse nach Vester (1991) dar. Carsten (2005) hat eine Sensitivitätsanalyse für die von ihm entwickelten Faktoren einer nachhaltigen Stadtentwicklung durchgeführt. Dazu werden alle relevanten Faktoren in einer Kreuztabelle einander gegenüber gestellt sowie dann der Einfluss als unabhängige Variablen auf dieselben Faktoren als abhängige Variablen quantitativ bewertet. Das Ergebnis sind Werte zur die Einflussstärke der Faktoren, womit zentrale Schlüsselfaktoren identifiziert werden (Kap. 4.7.3). Eine solche Sensitivitätsanalyse konnte hier nicht mehr mit der notwendigen wissenschaftlichen Expertise durchgeführt werden, bietet sich jedoch für die weitere Forschung an. Die Leitidee dazu könnte sein, eine Erfolgsfaktorenanalyse (Kap. 6.2.9.1) schneller zunächst nur mit mit je den drei einflussreichsten Erfolgsfaktoren einer WSO-System-Ebene durchführen zu können.

Fazit und Ausblick zu Erfolgsfaktoren

Das Konzept der „Erfolgsfaktoren“ hat sich aus Sicht des Autors dabei bewährt, ein komplexes System wie nachhaltige regionale Wertschöpfungsorganisationen zu analysieren und zu modellieren. Erfolgsfaktoren als Konstrukte ermöglichen ein ausreichend komplexes wie auch ausreichend reduziertes Analyse- und Deutungsraaster für die durch sie beschriebenen Phänomene. Eine weitere wissenschaftliche Vertiefung der hier formulierten Erfolgsfaktoren ließe sich zukünftig durch deren Modellierung als logische Modelle erreichen (vgl. Kap. 4.7.5, Kap. 7.3.3).

Zur Anwendung in der Praxis lässt sich aus den Erfolgsfaktoren eine erweiterte Erfolgsfaktorenanalyse (vgl. Kap. 6.2.9.1) entwickeln, in der für jeden Erfolgsfaktor möglichst „harte“ Niveau-kriterien entwickelt und abgeprüft werden, so dass sich der Erfolg der WSO noch verbindlicher und realitätsnäher - gemäß Bewertung der Akteure - feststellen ließe. Eine Sensitivitätsanalyse könnte eine „Quick-EFA“ nur anhand der wichtigsten Erfolgsfaktoren des Systems ermöglichen.

7.3.3 Ein System aus Systemen, umgeben von Systemen

„Every system incorporates some sub-systems, which are themselves based on components, which are in fact sub-systems etc.“ Allen/Prosperi (2016: 964) zeigen mit diesem Zitat auf, dass sich jedes System (-Modell), weiter differenzieren sowie erweitern lässt. Es besteht im Inneren aus seinen Elementen (hier: Erfolgsfaktoren, inklusive der darin involvierten Akteure) und wird von umgebenden Systemen, die Sub-Systeme des Meta-Systems Gesellschaft sind, beeinflusst (zum Verständnis der Systeme Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft s. Kap. 4.8.2).

Die Autoren analysieren in ihrem Artikel die Vulnerabilität und Resilienz der Agri-Food-Systeme des europäischen Mittelmeerraumes. Sie entwickeln ein Modell der Vulnerabilität und Resilienz, dass als Faktoren äußere Einflussfaktoren, Gefährdung (Ausgesetztheit), Empfindlichkeit (Sensitivität), potentielle Effekten (Schäden) sowie die Selbstheilungskräfte benennt (ebd.).

Aus Sicht des Autors wäre diesem Modell (ebd.: 965) ein Element „Schutz“ oder „Puffer“ (vor Irritationen oder Beschädigung) hinzuzufügen, das die grundlegende Sensitivität des exponierten Systemteils modifiziert. Womöglich haben die Autoren dies in dem Faktor „Vulnerabilität“ bereits inkludiert. Die Verletzlichkeit eines Systems ist jedoch aus Sicht des Autors nicht mit dessen Resilienz gleichzusetzen, da eine Beschädigung des Systems, bei gegebener Verletzlichkeit, in jedem Fall erfolgt. Erst dann kommen die Selbstheilungskräfte zum Tragen, deren Fähigkeit und Stärke darüber entscheidet, ob das System reversibel oder irreversibel geschädigt wurde, also ob die Resilienz ausreichend ist (zu Resilienz s. Kap. 2.2.5; Glossar Kap. 10.1).

Dieses Beispiel zeigt a) die Bedeutung von Agri-Food-Systemen wie regionalen Wertschöpfungsorganisationen für die Resilienz ihrer Regionen sowie b) der Resilienz der Regionen für ihre WSO (regionale Resilienz: ebd.). Es zeigt c) die hohe Bedrohtheit der Agri-Food-Systeme durch den Klimawandel, den Verlust der Biodiversität und deren ursächliche Faktoren sowie d), dass es weiterhin sinnvoll erscheint, nachhaltige regionale WSO als Systeme zu analysieren und Modelle dafür zu entwickeln, wie diese in ihren Regionen zur Resilienz beitragen können.

Mikro-Modellierung als logische Modelle

Möchte man das vorliegende System „nachhaltige regionale WSO“ in seinen inneren Faktoren weiter modellieren, bietet sich an, die hier als deren Elemente formulierten Erfolgsfaktoren weiter zu analysieren (vgl. Kap. 5.4.4). Es erscheint sinnvoll, diese als Wirkungsketten⁴¹⁶ zu betrachten, von denen man eine gewisse Funktionsweise annimmt, die ihrer Funktion als Element im System entspricht. Es bietet sich an, diese Funktionsweisen zu modellieren, um ihr Verständnis auf der Mikro-Ebene zu erhöhen und sie damit auch in ihrer Funktionsweise als Element des System-Modells zu prüfen.

Zu dieser Modellierung bietet sich die Methodik der logischen Modelle an (s. Kap. 4.7.5). In dem genannten Kapitel sind alle wesentlichen Schritte und zu beachtenden Aspekte bereits benannt. Danach käme hier die vertiefende Modellierung der Erfolgsfaktoren bzw. des gesamten System-Modells regionaler WSO als „Program Logic Models“ zum tragen, bei dem es insbesondere um die Mikroprozesse in und um dessen Elemente, der Erfolgsfaktoren, gehen müsste.

⁴¹⁶ vgl. z.B. Baumfeld 2011c, s. Netzwerk-Steuerung in Kap. 3.5.5.7.

Makro-Modellierung von Politik und Märkten

Nachhaltige regionale Wertschöpfungsorganisationen agieren auf der Meso-Ebene zwischen Erzeugern, Verarbeitern, Handel und EndverbraucherInnen sowie kommunalen und staatlichen Stellen, den Verbänden der verfassten Zivilgesellschaft sowie den Medien als „vierte Gewalt“. ⁴¹⁷ (zu WSO als Akteure auf der Meso-Ebene Region vgl. Kap. 4.6.2, Kap. 4.6.3, Kap. 6.3.2.1).

Aus systemischer Sicht handeln WSO auf der Meta-Ebene zwischen den Großsystemen Markt, Zivilgesellschaft und Staat (vgl. Kap. 4.8.2). Während sie sich, mit Hilfe der VerbraucherInnen im Markt bereits einen beachtlichen (Regal-) Raum erobert haben und von verschiedenen Ebenen des Staates z.T. erhebliche Fördermittel erhalten haben, blieben die Politik, die einflussreichsten Berufs- und Lobby-Verbände sowie die Wähler- und Konsumentenschaft bis zuletzt eine wirklich systemverändernde Wende zu einer nachhaltigen Ernährungsweise schuldig.

Pe'er et al. (2019) forderten, die zuletzt anstehende Reform der Gemeinsamen Agrarpolitik (GAP) der Europäischen Union für eine wesentliche Wende zur Nachhaltigkeit zu nutzen. ⁴¹⁸ Feindt et al. (2019) legten eine umfassende Analyse der bisherigen Baufehler des EU-Agrar-Systems sowie den Vorschlag für eine Neuorganisation der Agrarsubventionen vor, die sich nur noch nach ihrem ökologischen und sozialen gesellschaftlichen Nutzen bemessen sollen. Ein „Weiter so“ der GAP - mit sich nur schrittweise ändernden Marktbedingungen, vorbehaltlich der Ergebnisse und Langfristfolgen der zuletzt ereigneten Corona-Krise - ebenso wie eine echte „Agrar-Wende“ im Sinne der vorgenannten Autoren stellen für WSO zwei unterschiedliche Szenarien dar, weitere lassen sich heranziehen oder entwickeln (vgl. Szenarien in Kap. 2.2.2).

Für die Modellierung nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen wäre interessant und voraussichtlich fruchtbar, die drei bis vier unterschiedlichsten dieser Szenarien in ihren Einflüssen auf regionale WSO als Systeme zu modellieren und durchzuspielen. Ähnlich haben dies Zanolini et al. (2012) bereits für ökologische Regionalinitiativen (d.h. den EU-Öko-Lebensmittel-Markt) durchgeführt. Es wäre eine interessante Fragestellung, ob nachhaltige regionale WSO bei einer wirklichen Agrarwende durch ihre Vorreiter-Rolle zunächst sowie auf Dauer profitieren oder ihre Alleinstellungsmerkmale im Zuge eines „Mainstreaming der Nachhaltigkeit“ verlieren?

Eine weitere interessante Frage wäre anschließend, wie regionale WSO jedes dieser Szenarien antizipieren und sich proaktiv darauf einstellen können - wenn sie Handlungsoptionen haben; auch dies wäre in solchen Szenarien und Planspielen zu eruieren. ⁴¹⁹ In Kapitel 7.5 finden sich einige Anregungen, welche zukünftigen Handlungsoptionen der Autor für regionale WSO sieht.

⁴¹⁷ Vgl. z.B. Bidlo 2012, Bidlo et al. 2012.

⁴¹⁸ Prof. Dr. Maja Göpel (2019), Generalsekretärin des Wissenschaftlichen Beirats für globale Umweltveränderungen der deutschen Bundesregierung (WBGU) führte in einem Referat zur „Transformation zu einer nachhaltigen Gesellschaft“ zum Thema Agrarpolitik aus, dass es angesichts der globalen Umweltkrise nicht mehr darum gehen kann, die Agrar- und Ernährungssysteme (schrittweise, etwas) nachhaltiger zu machen, sondern dass es für das Überleben der Menschheit bzw. der aktuellen Zivilisation darum gehen muss, sie (schnell, wesentlich u. final ausreichend) nachhaltig zu machen (vgl. Rempe et al. 2019).

⁴¹⁹ Womöglich wird nach der zuletzt stattfindenden Corona-Krise solches Vorsorge-Denken zunehmen. Es wäre zu wünschen, dass sich dieses auf die gesamten globalen sozio-ökologischen Systeme, sprich auf die gesamte globale Lebens- und Wirtschaftsweise und Umgang mit Natur und Umwelt bezieht. Zu Socio-Ecological Systems (SES) s. Allen & Prosperi (2016) in Anlehnung an die dort genannten Autoren.

7.3.4 Von statischer zu dynamischer Modellierung

Die Form der hier dargestellten Visualisierung von Bildungs- und Entwicklungsprozessen nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen lehnte sich maßgeblich an die Konstellationsanalyse an (Kap. 4.7.4). Die Ergebnisse der Visualisierung zu den drei Fallstudien-Projekten finden sich jeweils im Unterkapitel 5 der Kapitel 5.1 bis 5.3 (s. Abbildung 16 bis Abbildung 24).

Diese visuellen Modellierungen beruhen auf Status-Quo-Bildern der WSO-Konstellationen zu je einem bestimmten Zeitpunkt. Mehrfach wurden in den genannten Grafiken jeweils das Ende des ersten Gründungsprozesses, einer ersten organisatorischen Zwischenstufe, ggf. eine Krise sowie ein zwischenzeitliches Endniveau der Organisationsentwicklung dargestellt (vgl. ebd.).

Diese Grafiken können, wie in der Konstellationsanalyse, durch ausführliche Texte zu ihrem Entstehungs- und Entwicklungsverlauf verständlich gemacht werden (ebd.), doch bleibt es mühsam, diese nachzuvollziehen, ohne den mündlichen O-Ton von Prozess-Beteiligten. Zwar sagen Bilder mehr als Worte, aber bei komplexen Prozessverläufen sind auch Worte wertvoll.

Eine andere Möglichkeit wären häufigere Grafiken, die kürzere Entwicklungsschritte darstellen. Ein erster Schritt zu einer dynamischeren Darstellung wäre eine Art Erklärvideo: Die reduzierte mündliche Erklärung der Prozessentwicklung würde mit häufiger wechselnden Bildern unterlegt, so dass der/die ZuschauerIn auf schnell erfassbare Weise der Projektentwicklung folgen kann.

Denkt man dies weiter, folgt die Idee eines Films zur Prozess-Darstellung. Ein solcher könnte wie folgt entstehen: Die Beteiligten einer Prozess-Modellierung arbeiten an einer Art Pinwand, mit normierten Symbolen für bestimmte Elemente, wie ebd. und in der Konstellationsanalyse. Doch die nun benötigte Tafel müsste sich die Symbole, deren Eintrittsort und Bewegungen merken, die beim Visualisieren im Konsens der Beteiligten per Knopfdruck abgespeichert werden. Dadurch entsteht Szene um Szene eines Films, den man danach mithilfe der Tafel (die natürlich ein Computer mit Bildschirm ist) und den physischen Symbolen (per Magnethaftung? – dann ist die Tafel ein Roboter?) noch einmal „abspielt“ und aufzeichnet oder aber extern abfilmt.

Ein Software-Programm könnte dazu die dabei entstehenden Proto-Stadien der WSO-Systeme validieren (durch Vergleiche mit einprogrammierten Best-Practice-Konstellationen), auf notwendige Erfolgsfaktoren und fehlende Verbindungen zwischen diesen hinweisen und den Beteiligten Handlungsbedarf und Optionen zur Erfüllung aller Erfolgsfaktoren des Systems aufzeigen. Die Anforderungen an das System in seiner aktuellen Lebensphase könnten einfließen (vgl. Kap. 4.5.4) und das Programm als „lernendes System“ konzipiert sein, wobei eine „künstliche Intelligenz“ eingesetzt werden könnte, doch für diesen Zweck wohl noch lange zu teuer ist.

Nota: Ob es diese Soft- und Hardware überhaupt geben sollte ist allerdings angesichts der ökologischen Implikationen fragwürdig und erscheint daher verzichtbar (vgl. Kap. 3.3.3.2; Technikfolgen Kap. 7.5.3). Aus Sicht des Autors würde die o.g. Entwicklungsstufe „Erklärvideo“ sowohl für die Wissenschaft wie auch für die Praxis-Evaluierung ausreichen - dessen Streaming bereits unnötige Treibhausgase freisetzen würde. Als Trainingsinstrument könnte daher auch die Erfolgsfaktoren-Analyse in einem interaktiven Gruppen-Workshop ausreichen (Kap. 6.2.9.1).⁴²⁰

⁴²⁰ Auf eine notwendige Kultur der Selbstbegrenzung unserer Zivilisation verweisen Folkers/Paech 2020.

7.4 Regionale Wertschöpfungsorganisationen als Unternehmen

Nachhaltige regionale Wertschöpfungsorganisationen weisen häufig das duale Modell auf (vgl. Kap. 2.1.2.1, Kap. 3.5.7): sie sind Netzwerk und Wertschöpfungsorganisation, d.h. sie sind ein Netzwerk und ein Unternehmen. Der Unternehmenscharakter wurde in den Erfolgsfaktoren bereits sehr deutlich, insbesondere an den Erfolgsfaktoren regionaler Wertschöpfungsorganisationen (im engeren Sinne, vgl. Kap. 6.2.4), der nachhaltigen Unternehmensführung (Kap. 6.2.5) sowie des nachhaltigen Lebensmittel-Marketings (Kap. 6.2.6). Einige Aspekte dieses Unternehmenscharakters sollen hier noch einmal beleuchtet werden. Mögliche zukünftige Weiterentwicklungen als regionales Netzwerk zeigen die folgenden Unterkapitel auf (Kap. 7.5.2, 7.5.3).

Die folgenden abschließenden Reflektionen greifen die Idee des Lebenszyklus von Systemen auf (vgl. Abbildung 8, Kap. 4.5.4): Zunächst sind WSO mit Startups zu vergleichen, die - „per aspera ad astra“ - zunächst den Gründungswirren entwachsen und ein funktionierendes Geschäftsmodell entwickeln müssen. Darüber hinaus sind WSO geeignete Startbahnen für Green Food-Startups oder könnten es sein. Die aktuelle Startup-Philosophie dazu zeigt Kap. 7.4.1 auf.

Dazu müssen einerseits die inneren Prozesse von WSO, die z.B. in den Fallstudien dieser Arbeit intensiv beleuchtet wurden, gestaltet und auf ein möglichst hohes Niveau gebracht werden. Dies gilt jedoch ebenso für die ökonomische Seite. Neben ihren Netzwerk-Eigenschaften sind WSO vor allem als Unternehmen zu sehen und müssen Geld verdienen, um auch ökonomisch ein stabiles und ausgereiftes System zu werden. Wesentliche Anteile der hier entwickelten Erfolgsfaktoren zielen darauf ab, dass eine WSO als Unternehmen zu vollem Erfolg kommt (s.o.).

Ist dies erfolgreich gelungen und das Startup hat sich erfolgreich als Unternehmen etabliert – d.h. es ging in den ersten fünf Jahren nicht pleite, ist noch am Markt und hat weiterhin Chancen, volle Rentabilität und den „Return on Investment“ (Nutzen für seine Beteiligten) zu erreichen – so steht es als Unternehmen nun im alltäglichen Kampf ums weitere (Über-) Leben am Markt, und dazu zählen als regionales Netzwerk auch Staat und Politik sowie die Zivilgesellschaft.

Im weiteren Lebenszyklus einer WSO (vgl. Kap. 4.5.4) kann aus einem Zustand der effizienten und wirtschaftlich erfolgreichen Performance (systemisch: aus einem Zustand der Homöostase, Kap. 10.1⁴²¹) mit der Zeit ein Zustand geringerer, ggf. mangelnder Innovativität werden. Um dem vorzubeugen sind regelmäßige Innovationen und Veränderungen erforderlich (Kap. 7.4.2). So könnte z.B. die Netzwerkfunktion einer WSO, für diese selbst sowie für ihre liefernden und Vertriebs-Partner, zu einem „grünen“ Innovationscluster weiter entwickelt werden (Kap. 7.5.3).

Ansätze zur Steuerung nachhaltiger regionaler WSO schließen dieses Kapitel ab (Kap. 7.4.3).

⁴²¹ Vgl. auch Kap. 2.1.2.4, Kap. 2.2.5

7.4.1 Regionale WSO als Startups – Startups aus WSO

Regionale Vermarktungsinitiativen in ihrer Gründungs- und Aufbauphase sind mit Unternehmensgründungen, hier „Startups“ genannt⁴²², zu vergleichen, welche die KundInnen für ihre Produkte - In welcher Konfektion? Auf welchem Vertriebsweg? - sowie insgesamt ihr Geschäftsmodell noch finden müssen. Dies als Such- und Entwicklungsprozess zu begreifen - gegenüber einer Betrachtung (nur) als Umsetzung eines Business Plans - entspricht der aktuellen Startup-Philosophie, in der Wissenschaft ebenso wie in der Startup-Szene, wie hier nun gezeigt wird.

Regionale Wertschöpfungsorganisationen gleichen in ihrer Start- und Aufbauphase in vielerlei Hinsicht der Gründungssituation von Startup-Unternehmen. Einige zentrale Ähnlichkeiten sind:

- Problem und Lösung: ein gesellschaftliches Problem wird erkannt, eine viel versprechende Marktlücke entdeckt, eine neue Technik oder Idee bietet sich zur Umsetzung an,⁴²³
- es wird die Idee eines Produkts, eines Sortiments oder einer Dienstleistung entwickelt, dass diese Bedarfs- oder Marktlücke schließen kann (vgl. Innovationstheorie, Kap. 3.3),
- es findet sich ein/e zentrale/r MacherIn (GründerIn) und/oder eine „Group of Friends“ (vgl. Kap. 3.1.2), die sich der Herausforderung stellen, dieses Unterfangen zu wagen,
- eine Mission und Vision werden formuliert, an der sich Akteure und Organisation ausrichten, um daraus Kraft und Orientierung ziehen und um im Zielmarkt den KundInnen eine „starke Story“ kommunizieren zu können, um diese anzulocken und zu binden,⁴²⁴
- materielle oder immaterielle Anreize und „der Lohn der Vision“ werden impliziert oder expliziert kalkuliert, für die es sich lohnt, dieses Risiko und diesen Aufwand einzugehen,
- ein „Hero-Ingredient“ (Kap. 2.1.2.2), ein Alleinstellungsmerkmal (USP) und/oder Leitprodukte werden entwickelt, um am Markt Wahrnehmung und Nachfrage zu erzeugen,
- es werden Ziele, Strategien, Instrumente, Maßnahmen, Programme und Meilensteine entwickelt, die „on the job“ erprobt und permanent „lernend“ angepasst werden müssen,
- daneben kommen der Finanzierung und Förderung eine für den Start bedingende sowie der Rentabilität, der Liquidität und der Effizienz eine zentral bleibende Bedeutung zu.

Klassische Business-Planung

Die Business-Planung dient vor allem zwei Zwecken: zum einen der Klarheit des prozessualen und ökonomischen Regelwerks, mit dem die GründerInnen die Gewinnzone erreichen wollen. Zum anderen, um den notwendigen externen GeldgeberInnen zu verdeutlichen, dass der/die GründerIn sich über das Zahlenwerk und das dahinter stehende Geschäftsmodell im Klaren ist/sind. Dabei müssen die GeldgeberInnen von allen zentralen Punkten überzeugt werden: Perso-

⁴²² Synonyme Verwendung. Eine Differenzierung, etwa weil Startups nach Auffassung mancher Autoren auf eine Exit-Lösung (Verkauf nach erfolgreicher Startphase) abzielen, wird hier nicht vorgenommen.

⁴²³ Problembewusstsein und Lösungsbewusstsein nennt bereits Brendle (1999: 25 f.) als Erfolgsfaktoren.

⁴²⁴ „Starke Story – starke Marke“, s. Erfolgsfaktoren des nachhaltigen Lebensmittel-Marketing, Kap. 6.2.6

nen und Qualifikationen, Markt und Nische, Produkte und USP, Strategie und Instrumente, Ziele und Machbarkeit sowie errechnete Kosten, Erlöse und Gewinne sowie der Dauer bis dahin.⁴²⁵

Die GeldgeberInnen, private Anleger (Family & Friends, Investoren, Business Angels, Venture Capital-Geber) ebenso wie öffentliche Anleger (Banken, Staat, Förderprogramme) müssen insbesondere davon überzeugt werden, dass „das Geschäftsmodell funktioniert“, d.h. dass die zentrale Idee, das zentrale Verkaufsargument, die Attraktivität und das Preis-Leistungsverhältnis des Produkts in seinem Wettbewerbsumfeld so „einschlägt“, dass die VerbraucherInnen den zentralen und neuen Mehrwert sowie ihren Nutzen darin erkennen, so dass es stark an Marktanteilen gewinnt und auf hohe „Drehzahlen“ kommt, so dass die Rentabilität in der zur Verfügung stehenden Zeit, d.h. im Rahmen der verfügbaren Finanzierung erreicht wird.⁴²⁶

Klassischerweise erfolgt dies mittels eines schriftlichen und durchkalkulierten Business Plans, in dem der/die GründerInnen den Banken und anderen Kapitalgebern ihre Planungen darstellen. Staatliche und kommunale Wirtschaftsförderungen, Industrie- und Handelskammern sowie freie BeraterInnen und Business-Coaches bieten dazu vielfach geförderte Beratungsangebote an. In der Regel wird für eine staatliche und/oder Bankenfinanzierung in Deutschland bis zuletzt ein solcher klassischer Business Plan erwartet, welcher selbstsicher präsentiert werden muss.⁴²⁷

Neue Startup-Kultur

Die Startup-Kultur der IT-Branche sowie maßgeblich aus den USA kommende neue Formen der Startup-Entwicklung haben das Gründungsgeschehen in Europa und Deutschland zuletzt deutlich beeinflusst und prägen zunehmend auch die staatliche und private Start Up-Förderung (vgl. z.B. RKW 2019). Einige zentrale Bausteine des neuen „smarten“ Gründens sind:

- Business-Modellierung mit der Business Model Canvas (BMC, s. Kap. 2.1.6.6 unten⁴²⁸): dieses ist ein graphisches Strukturmodell, vor allem aber das Modell einer neuen geistigen Haltung zum Gründen. Das BSM besteht vordergründig bzw. physisch aus einer Tafel mit neun Feldern zu den geplanten Wertangeboten (Value Propositions), Kundenbeziehungen, Kundensegmenten, Absatzkanälen, Schlüssel-Partnern-, -Aktivitäten und -Ressourcen sowie zu Kostenstruktur und Einnahmequellen (Osterwalder/Pigneur 2011).
- Zum Zweiten erfordern das BMC und die dabei zentralen Wertangebote an die KundInnen (Osterwalder et al. 2015) eine neue bzw. eine bezüglich der Haltung der GründerInnen neu fokussierte Haltung: es sind nicht die GründerInnen mit einer neuen Idee, einem neuen Produkt oder einer technologischen Innovation, die am Ende den Erfolg erreichen, sondern es kommt essentiell darauf an, die Bedürfnisse der KundInnen für die angebotenen Produkte in Ihrem Kern zu verstehen. Nur wenn dies gelingt, können die Produkte so zielgenau designed und vermarktet werden, dass sich der Erfolg einstellt. Dazu notwendig sind möglichst tiefe „Customer Insights“ (Stähler 2017: 138), die man z.B. durch das Eintauchen in die „Customer Journey“ im Netz oder am POS gewinnt.

⁴²⁵ Vgl. z.B. Lutz/Bussler 2010, Vogelsang et al. 2013, Zimmermann 2013, Ragotzky et al. 2018

⁴²⁶ Vgl. Stähler 2002, Osterwalder/Pigneur 2011: 204 ff., Schallmo 2013, Ahrend 2016; Nagl/Bozem 2018

⁴²⁷ Vgl. z.B. Nathusius 2001, 2003; Hammer 2010, Hahn 2018

⁴²⁸ Stähler 2017; Osterwalder/Pigneur 2011, Osterwalder et al. 2015, Blank/Dorf 2014, Neck et al. 2018

- Daraus folgt zum Dritten eine veränderte Einstellung zum Gründungsprozess: das Start-up ist nicht das Umsetzen einer genialen neuen Idee oder eines topmodernen Marketing-Konzepts, der mit viel Aufwand, (Business) Planung und Finanzierung umgesetzt wird – und dann im Zeitraum verfügbarer Finanzierung entweder funktioniert oder floppt.

Sondern das Gründen mit BMC und Value Proposition Design (VPD) ist eher ein Suchprozess, der durch methodengestützte Produkt-Entwicklung (sog. Design Thinking⁴²⁹), eine kostengünstige Entwicklung von ersten Prototypen und deren frühzeitige Tests und ggf. frühzeitiges Scheitern am Markt lernt, wo das Produkt-Design von den Verbraucherbedürfnissen noch zu weit abweicht, um hohe Umsätze zu generieren (sog. Lean Prototyping).⁴³⁰ Diese suchende Haltung und das experimentelle, inkrementelle Vorgehen zeichnen moderne Startups aus, so die hier genannte Startup-Literatur, die auch aktuell der Entrepreneurship-Ausbildung an den Hochschulen sowie der zuletzt umfangreichen staatlichen, verbandlichen und intermediären Startup-Förderung zugrunde liegt.

- Die „Digital Natives“ folgen dem Imperativ „Think Digital!“. In aller Regel verfolgen Startups heute eine Digitalstrategie, zumindest in der Marketing-Kommunikation, vielfach aber auch in der Produktentwicklung (Design), in Produktion, Logistik, Sales (Vertrieb) etc. Dies gilt nicht zuletzt für crowd-basierte Finanzierungsmodelle (vgl. Kap. 7.5.5) sowie (zumindest ergänzende) E-Commerce-basierte Verkaufs- und Vertriebsstrategien.

Vergleicht man diese derzeit aktuellen Startup-Gründungsprinzipien mit nachhaltigen regionalen Wertschöpfungsorganisationen, kann man zwei Dinge feststellen: a) Offenbar haben die erfolgreichen WSO bezüglich ihrer Wertangebote und auch bezüglich Ihres Business-Modells vieles richtig gemacht; ihr Absatz- und Umsatz-Erfolg, so er erreicht werden konnte, gibt ihnen Recht.

Es kann jedoch b) davon ausgegangen werden, dass regionale WSO kein bewusstes Design ihrer Wertangebote (Produkte, Zusatznutzen, Dienstleistungen) im Sinne des Value Proposition Designs durchgeführt haben. Das „Design“ der Produkte erfolgte zwar sicher bewusst, doch wohl eher auf der Basis einer mehr- bis langjährigen Entwicklung, durch Versuch und Irrtum sowie durch Erfolge und Misserfolge der beteiligten Erzeuger, Hersteller und Händler. Darüber hinaus wurde natürlich eine regionale Marketingstrategie entwickelt. Die Regionalität sowie die besonderen Ziele, Akteure, Absatz- und Kommunikationswege einer Regional-WSO sind jedoch insgesamt als Produkteigenschaften zu sehen, als „kollektives Konstrukt Regionalprodukt“, wie schon Ermann (2005) auf Basis der Akteur-Netzwerk-Theorie treffend beschreibt (Kap. 2.1.2.3).

Doch nicht alle regionalen Wertschöpfungsorganisationen haben durchschlagenden Erfolg. Die Ökonomie, insbesondere z.B. der Logistik, bleibt oft über Jahre schwierig. Attraktivere Produkte könnten dazu beitragen, die Umsatzdrehzahlen, damit die Rentabilität und damit die dauerhafte Tragfähigkeit der WSO zu erhöhen. Insbesondere für etablierte und reifere regionale WSO könnte es interessant sein, sich mit den genannten Methoden zu beschäftigen, ihr Business-Modell mit diesen durch zu deklinieren und mit diesen Instrumenten Innovationen zu entwickeln.

⁴²⁹ Vgl. Plattner et al. 2011, 2015; Gürtler/Meyer 2013, Uebernicket et al. 2015, Gerstbach 2016, Simschek/Kaiser 2019

⁴³⁰ Vgl. z.B. Osterwalder/Pigneur 2011: 164 ff., Stähler 2017: 168 ff.; Lewrick et al. 2018: 108 ff.; 118 ff.;

Regionale WSO als Startup-Startbahn

Nachhaltige regionale Wertschöpfungsorganisationen bieten sich darüber hinaus selbst als Unterstützer von Startups, ggf. als Initiatoren regionaler Startup-Ökosysteme für „Green Food Startups“ an. WSO sollten ein erhöhtes Interesse an Startups haben – wie es z.B. der LEH hat – um über neue Produkte die VerbraucherInnen immer wieder auf sich aufmerksam zu machen.

Nicht immer ist ein Produkt oder Startup am Markt erfolgreich - statistisch meistens nicht - doch die Erneuerung der Meta-Systeme Region, Branche und Markt erfolgt über Innovationen, und Startups sind die Träger von technischen, organisatorischen sowie ideellen Innovationen. Startups sind daher auch als zentrale Akteure eines „Cluster of Change“ zu sehen (Kap. 7.5.3). Sie stärken damit ihr zuletzt sog. „Öko-System“, und dieses mit deren Förderung sich selbst.

Das Öko-System einer regionalen WSO

Zu einem Business-Ökosystem finden sich in der Literatur mindestens zwei Verständnisse: zum einen beschreibt der Begriff die umgebende Landschaft eines Startups oder Unternehmens, deren Diversität der Akteure sowie die Vollständigkeit von deren Ressourcen, Inputs und Expertisen, etwa der Beteiligung von Hochschulen, Großunternehmen oder Banken. Danach ist es Aufgabe eines zentralen Akteurs, z.B. eines Branchenverbandes, einer Wirtschaftsförderung oder Cluster-Managements, ein regionales Ökosystem möglichst vollständig zu entwickeln.⁴³¹

Ein anderes Verständnis beschreibt ein Öko-System als das Netzwerk der mit einem Startup oder Unternehmen (oder einer WSO) vernetzten Akteure; mit anderen Worten seiner Stakeholder (engl.: Steigbügelhalter), die es unterstützen, weil sie ein Rendite-Interesse an dessen Erfolg haben, sei es eine finanzielle oder eine ideelle Rendite. Im Gegensatz zu einem Cluster ist die Zusammensetzung eines so verstandenen Öko-Systems nicht zufällig, dem Wunsch und Willen der TeilnehmerInnen überlassen, sondern bildet sich durch die Auswahl als Unterstützer, Zulieferer, Investoren o.ä., durch die „Lenker“ eines Systems (Unternehmens, Startup, WSO).⁴³²

Der zweite Ökosystem-Ansatz führt dazu, bei einer Startup-Gründung oder Unternehmensinnovation die dauerhafte Unterstützung und damit den Nutzen der System-Stakeholder stets mit zu denken, insgesamt mit zu planen, durch Maßnahmen anzusteuern und auch zu erfüllen. Dies soll dazu führen, die Unterstützung der Stakeholder zu erhalten (und zu erhalten), verlangt aber eine zusätzliche Wissens- und Strategie-Erarbeitung, wie deren Nutzen gefördert werden kann. Dies erweitert das Denken „vom Kundennutzen her“ auch auf die Stakeholder als KundInnen.

Dies wiederum erhöht die Komplexität der Gründung oder Innovation erneut deutlich, was den Einsatz von Steuerungsinstrumenten noch sinnvoller erscheinen lässt (Kap. 3.5.5.7, 7.4.3).

⁴³¹ Vgl. z.B. Isenberg 2010, Feld 2012, RKW 2019.

⁴³² Vgl. z.B. Pidun et al. 2019, 2020. Diese Autoren beschreiben, in Anlehnung an Moore 1993, dem „Erfinder“ des Ökosystem-Begriffs, ein Ökosystem als Netzwerk aller Unternehmen und Organisationen, die auf eine bestimmte Kunden-Nutzen-Erbringung (Value Proposition, s.o.) ausgerichtet sind und sich dazu gegenseitig brauchen und ergänzen. Sie sind damit der Definition eines Branchenclusters näher (vgl. Kap. 3.5.6, Kap. 7.5.3), beziehen sich jedoch enger als ein Cluster auf eine bestimmte zentrale Wertschöpfungsstrategie, z.B. über eine bestimmte gemeinsame (IT-) Plattform, was zu einer gewissen Geschlossenheit sowie zu einer zielgerichteten Koordination eines solchen Plattform-Ökosystems führt.

7.4.2 Regionale WSO als etablierte Unternehmen

Die Betrachtung der drei Fallstudien-Projekte sowie des Vergleichsprojekts „Regionalmarke“ unter dem Aspekt „regionale Wertschöpfungsorganisationen als etablierte Unternehmen“ führt noch einmal zu der Erkenntnis, dass nur Projekt A es geschafft hat, als „Handelsunternehmen“ voll auszureifen, über Jahre hinweg erfolgreich zu performen und stabil im Markt zu bleiben.⁴³³

Harte Erfolgsfaktoren

Betrachtet man WSO als Unternehmen in ihrem Lebenszyklus (vgl. Kap. 4.5.4), insbesondere in den Phasen (Erreichen einer hohen...) „Produktivität“ sowie „Erhaltung“ (der Markt-Position), so lässt sich daraus eine notwendige Fokussierung der Erfolgsfaktoren und der Entwicklung des Systems auf bestimmte, eigentlich typisch „harte“ betriebswirtschaftliche Faktoren ableiten:

- Rentabilität und Fortbestand: Fortbestand (Überleben) ist das höchste Ziel jedes biologischen, sozialen und ökonomischen Systems.⁴³⁴ Für das ökonomische Überleben bedarf es daher des Gewinns und damit der Rentabilität des wirtschaftlichen Handelns. Die Erfahrung zeigt, dass eine knappe Rentabilität (geringe Handels- und Gewinn-Margen) bei kleineren Unternehmen oft nicht ausreichen, um eine ausreichende Kapitaldeckung, ein Ansparen und damit Vorsorge für kommende Krisen zu erreichen. Es muss daher auch im Interesse von regionalen WSO liegen, möglichst hohe Spannen zu realisieren (vgl. Kap. 6.2.5). Dazu kommt einem aktiven und qualifizierten Vertrieb, der diese Spannen im Handel verhandeln muss, auch in WSO eine hohe Bedeutung zu (s. Kap. 6.2.7).
- Funktionierendes Geschäftsmodell: Um Rentabilität zu erreichen, muss schnellstmöglich ein funktionierendes, sich selbst tragendes Geschäftsmodell entwickelt werden. Wie bei einem Startup (vgl. Kap. 7.4.1) ist dies ein Rennen gegen die Zeit bzw. gegen das Schwinden der Finanzmittel, wobei regionale WSO oft länger auf niedrigerer Performancestufe bleiben (können oder müssen), weil ihnen zum Durchstarten die notwendigen (Förder-) Mittel fehlen, die aber dann doch auch wieder einzuwerben sind. Letztlich ist ein funktionierendes Geschäftsmodell für regionale WSO unverzichtbar (s. Kap. 6.2.4).
- Effizienz der Prozesse: Baumfeld (2020) sieht in der Senkung der Transaktionskosten einen von sechs zentralen Erfolgsfaktoren für das Gelingen regionaler Kooperationen.⁴³⁵ Damit betont er noch einmal die (systemische) Bedeutung von Effizienz, der für alle biologischen und sozio-ökonomischen Prozesse, für den Erfolg aller lebenden Systeme gilt. Dieser Erfolgsfaktor ist damit als noch bedeutsamer für WSO zu verstehen (Kap. 6.2.4).

⁴³³ De facto wird Projekt A von Handelsfirmen und selbst-lieferenden Lebensmittel-Herstellern betrieben. Vgl. Unterkapitel 10 der Kap. 5.1 bis 5.3 sowie Synopsen in Kap. 5.4, zur Ausreifung insbes. Kap. 4.8.6.

⁴³⁴ Nur noch übertroffen vom Drang der Lebewesen nach Fortpflanzung, was „Generativität“ zu einem Erfolgsfaktor und Kennzeichen ausgereifter System macht, vgl. Kap. 6.2.3, zur Erfüllung vgl. Kap. 4.8.6. Ableger (Ausgründungen, SpinOffs) sind bei Unternehmen jedoch durchaus zweischneidig zu betrachten, da diese sich auch davor schützen müssen, vom eigenen Ableger „outperformt“ zu werden (Moore 1993).

⁴³⁵ Zur transaktionstheoretischen Vorteilhaftigkeit von WSO vgl. Kap. 2.1.2.4, Kap. 3.5.5.2 & Kap. 3.5.7. Als weitere Erfolgsfaktoren dafür nennt Baumfeld (2020, mündl.): die „Komplementarität der Akteure“ (vgl. „Gesetz der Stabilität“, Baumfeld 2018: 24 ff.; s. Kap. 3.1.2), ein von den Akteuren gefühlt „fairer Tausch auf Gegenseitigkeit“ (Erfolgsfaktor „Win-Win-Situation; ebd. 57 ff.; Kap. 6.2.3), eine hohe „Governance-Qualität“, Kap. 3.2) sowie (Betrachtung und Gewinnung der) „Kunden als Partner-Akteure“ (Kap. 2.1.6.6).

Weiche Erfolgsfaktoren

Daneben werden bei etablierten Organisationen, in denen der Pionier-Charakter schwindet, der ja zur Motivation der Mitstreiter, Mitarbeiter und KundInnen beiträgt, weitere Faktoren wichtiger:

- Regelmäßige Innovationen: Auch regionale Wertschöpfungsorganisationen kommen in ihren Lebenszyklus-Phasen in die Jahre (vgl. Kap. 4.5.4). Die inneren und äußeren Umwelten ändern sich, neue Herausforderungen und Wettbewerber tauchen auf, z.B. regionale Strategien des LEH oder urbane Food-Startups. Wie für etablierte Unternehmen heißt es für WSO, innovativ zu bleiben und regelmäßig mit neuen Botschaften, Produkten und Geschäftsmodellen immer wieder neu „zufriedene KundInnen“ im Markt (Kap. 6.2.5) sowie zufriedene Stakeholder im eigenen Ökosystem (Kap. 7.4.1) zu erreichen.
- Motivierte MitarbeiterInnen: Um die Performance hoch und die Fluktuation qualifizierter MitarbeiterInnen möglichst gering zu halten, die ja insbesondere im ländlichen Raum knapp sein können, kommt diesem Erfolgsfaktor eine hohe Bedeutung zu (Kap. 6.2.5). Hierbei haben regionale WSO zunächst das Problem, in der Regel keine hohen Gehälter zahlen zu können. Eine hohe Motivation muss also anderen, non-monetären Quellen entspringen. Hierzu gilt es für das Management, diese mit Anreizen zu unterstützen. Dies können z.B. besondere Tätigkeiten bei Events oder in der Kommunikation sein.

Bei angestellten Führungskräften (Geschäftsführern) scheint besonders wichtig, diese a) möglichst angemessen zu entlohnen, b) ihnen auch andere Arten der Wertschätzung entgegen zu bringen und c) Perspektiven und Freiräume zu ihrer Entwicklung zu eröffnen. Insbesondere sollten Frustrationen, z.B. durch Schwächung ihrer Rolle, unterbleiben. Insgesamt stellt sich etablierten WSO so wie Unternehmen die Aufgabe, durch Anreize (Incentives) und „Employee-Branding“ für ArbeitnehmerInnen attraktiv zu bleiben.

- Wissensmanagement: Werden die Aktivitäten der Wertschöpfungsorganisationen größer und komplexer, so werden sie anfälliger für den Weggang von MitarbeiterInnen. Es gilt für ein regelmäßiges Dokumentieren, Teilen und Übergeben von Wissen zu sorgen, in dem Prozesse beschrieben, Kunden-Kontakte in CRM-Programmen⁴³⁶ erfasst und wichtige Kontakte auch direkt zu weiteren MitarbeiterInnen aufgebaut werden, z.B. durch Team-Arbeit. Dabei sollte die Führung einer Organisation durchaus strategisch handeln. All dies beschreibt die Disziplin des „Wissensmanagements“ (z.B. Wilke et al. 2001).
- Hohe Kooperationskultur: „Culture eats strategy for breakfast!“ Diese Weisheit der Management-Ikone Peter Drucker (vgl. 5.1 in Kap. 6.2.5) gilt ungebrochen: die ideellen Ziele, Marketing-Idee, USP und Nutzen-Versprechen einer Wertschöpfungsorganisation sowie die Strategie(n) zu deren Erreichung und Erfüllung können noch so gut sein, wenn es nicht gelingt, in der Organisation eine entsprechende gute Arbeitskultur zu etablieren. Ist die Stimmung schlecht, regieren Unzufriedenheit, Streit, Konflikte; dann leiden Performance und Zielerreichung. Einer hohen Kooperationskultur im Innen und Außen kommt daher hohe Bedeutung zu (Kap. 6.2.3). Dies stellt vor allem hohe Anforderungen an ein qualifiziertes Management (ebd.) sowie eine verantwortungsvolle Führung (Kap. 6.2.4).

⁴³⁶ Customer-Relationship-Management (CRM)

7.4.3 Steuerung nachhaltiger regionaler WSO

Eine regionale Wertschöpfungsorganisation wird gegründet, um bestimmte Ziele zu verfolgen und bestimmten Zwecken zu dienen. Die Ziele und Zwecke lassen sich durch die Erfüllung entsprechender Erfolgsfaktoren erreichen und die Zielerreichung an deren Erfüllungsgrad messen. Dazu ist zuvor eine Auswahl zu treffen, welche als Ziel, welche als Mittel zu betrachten sind.

In dieser Arbeit wurden zu acht Ebenen eines qualitativen System-Modells nachhaltiger regionaler WSO je zehn Erfolgsfaktoren formuliert, mit einem Meta-Erfolgsfaktor als integrierende Ziel-Größe. Diese 88 Erfolgsfaktoren lassen sich 11 wiederkehrenden Erfolgsfaktoren-Kategorien zuordnen⁴³⁷. Die gefundenen Erfolgsfaktoren wurden abschließend daraufhin selektiert, welche von diesen unmittelbar von einer Wertschöpfungsorganisation selbst beeinflusst und welche nur mittelbar, indirekt oder gar nicht direkt selbst beeinflusst werden können (Kap. 6.3.2.6). Das daraus resultierende „fokussierte System-Modells regionaler WSO“ zeigt Abbildung 33.

Sollen die formulierten harten oder auch weichen Erfolgsfaktoren regionaler WSO erreicht werden, so kann dies kaum ohne deren weitere Operationalisierung erfolgen, um deren Implementierung und Beobachtung so zu strukturieren, dass sie geplant erfolgen können. Zu komplex sind die Erfolgsfaktoren, ihre Vorbedingungen und Output-Größen, Wirkungsweisen und wechselseitigen Interaktionen, als um auf ihre strategische Steuerung verzichten zu können. Die Konkretisierung von Zielqualitäten, Ziel-Indikatoren und Ziel-Werten muss in einer konkreten Zieldefinition, Strategie-, Maßnahmen- und Meilenstein-Planung erfolgen.⁴³⁸ Eine regionale WSO braucht also ein Instrument zur Strukturierung und Steuerung ihrer Erfolgsfaktoren.⁴³⁹

Optimalerweise liegt einem Steuerungsinstrument ein validiertes Wirkungsmodell des zu steuernden Systems sowie der Steuerungsmechanismen auf dieses vor (Steuerung s. Kap. 3.5.5.7). Es sollte Hypothesen zu den Wirkmechanismen des Systems sowie von Interventionen in dieses erhalten, die sich z.B. mit logischen Modellen modellieren lassen (Kap. 4.7.5; Kap. 7.3.4). In der Praxis – ob von Staat, Zivilgesellschaft, Wirtschaft oder Intermediären – liegen selten solch elaborierte Wirkungsmodelle vor, eher Erfahrungen plus Hypothesen plus Versuch und Irrtum.

Ein weit verbreitetes sowie breit diskutiertes Steuerungsinstrument ist die Balanced Scorecard (Kaplan/Norton 2001, 2004). Baumfeld (2006, 2008) hat die BSC zur Steuerung regionaler Prozesse adaptiert. Darüber hinaus wurde die BSC vielfach adaptiert, um Ziele wie Nachhaltigkeit⁴⁴⁰ oder Mitarbeiterentwicklung (z.B. Friedag/Schmidt 2007) als zentrales Ziel der Unternehmenssteuerung zu implementieren. Die BSC erscheint als geeignetes Steuerungsinstrument auch für nachhaltige regionale Wertschöpfungsorganisationen und ähnliche Organisationen.⁴⁴¹

⁴³⁷ Zu Grundlagen der Erfolgsfaktoren s. Kap. 4.6; zu den hier entwickelten EF s. Kap. 6.2 sowie 6.2.9.2; zu deren Anwendung zur Erfolgsfaktoren-Analyse (EFA) s. Kap. 6.2.9.1; zu einem Fazit dazu Kap. 7.3.2.

⁴³⁸ Zu Grundlagen des Projektmanagements vgl. Lechler 1997, Gemünden/Lechler 1998, Salzgeber 2001

⁴³⁹ Grundlagen zur Steuerung von Netzwerken sowie der Hinweis auf die sinnvolle Steuerung von regionalen Wertschöpfungsorganisationen, die auch einen Unternehmenscharakter aufweisen, mittels Controlling und speziellen Steuerungsinstrumenten, finden sich bereits in Kapitel 3.5.5.7.

⁴⁴⁰ Vgl. z.B. Göllinger/Weber/Gaschnig 2002, Schaltegger/Dyllick 2002, BMU et al. 2007: 76 ff.

⁴⁴¹ Sie erscheint auch geeignet für Resilienz-Netzwerke (Kap. 7.5.2) und Innovationscluster (Kap. 7.5.3).

Vier Perspektiven der Balanced Scorecard

„Die Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton ist deshalb ein ‚balanciertes Modell‘ der Beobachtung und Steuerung, weil die Scorecard (= Berichtsbogen) folgende Aspekte der Ausgewogenheit berücksichtigt“ (vgl. Baumfeld 2008: 15):

- kurz- und langfristige Ziele,
- monetäre und nicht-monetäre Zielgrößen,
- Früh- und Spätindikatoren sowie
- interne und externe Leistungsperspektiven.

„Die klassische BSC besteht aus vier Perspektiven, nämlich

- der Kundenperspektive (Außenperspektive),
- der Lern- und Entwicklungsperspektive (langfristige Perspektive),
- der Prozessperspektive (Innenperspektive) und
- der Finanzperspektive (kurzfristige Perspektive“ (ebd.).⁴⁴²

Eine einfache Balanced Scorecard weist danach folgende Grundstruktur auf:⁴⁴³

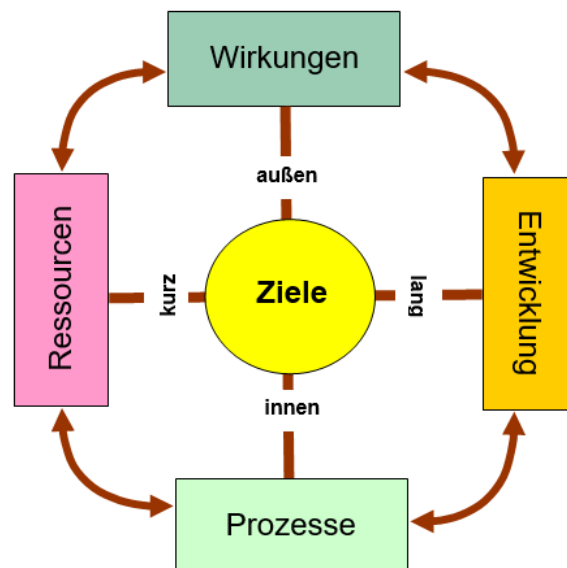


Abbildung 40: Grundstruktur einer Balanced Scorecard (in Anl. an Baumfeld 2006: 4)

⁴⁴² Für die Steuerung nicht-wirtschaftlicher regionaler Prozesse und Kooperationen hat Baumfeld (2008) die Kunden-Perspektive in „Ressourcen-Perspektive“ umbenannt. Er nennt dazu als Zielgrößen, neben Finanzressourcen, die Partner-, Stakeholder- und Personal-Ressourcen (ebd. 24). Diese können jedoch nach dem Stakeholder-Ansatz der Business-Ökosysteme (Kap. 7.4.1) allesamt als KundInnen einer WSO betrachtet werden, für die sich bereits Erfolgsfaktoren im hier entwickelten Modell finden (Abbildung 33). Daher erscheint es hier sinnvoller, eine Kunden- und Stakeholder-Perspektive beizubehalten sowie eine Ressourcen-Perspektive zu integrieren, die Produkte, Technik, Finanzen (Kapital), Menschen & Personal, Umweltfaktoren sowie Erfolgsfaktoren im Grad ihres jeweiligen Vorhandenseins bzw. ihrer Erfüllung darstellt, wobei es dem Nachhaltigkeitsparadigma entsprechen würde, auch diese „langfristig“ zu betrachten.

⁴⁴³ Vgl. andere Basismodelle von Systemen und deren Steuerung: Kap. 3.5.5.7, Kap. 4.7.2, Kap. 4.7.5.

Komplexe Systeme – komplexe Steuerung

In der Regel wird eine überschaubare Anzahl an Indikatoren gewählt, mit denen die Ziele einer der vier Dimensionen einer Balanced Scorecard erfasst und bewertet werden sollen. Dazu gilt es, die Auswahl an Indikatoren auf 5 bis 7 (max. 10) Indikatoren je „Perspektive“ zu beschränken. Ziel des BSC-Designs muss eine gute Übersichtlichkeit und Handhabbarkeit sein, um die Akzeptanz zur Steuerungsnutzung der BSC im Alltag zu erhöhen, nicht auf Dauer zu verleiden. Diese Prämisse stellt komplexe Systeme wie nachhaltige regionale Wertschöpfungsorganisationen vor die Herausforderung, die verschiedenen Ziele angemessen und zielführend abzubilden.

Diese WSO-Ziele (und die diese verfolgenden Akteure) lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- wirtschaftliche Ziele (der Organisation, der beteiligten Unternehmen, der Branche),
- ökologische Ziele (regionaler Akteure, der Zivilgesellschaft, der Kommunalpolitik),
- soziale Ziele (Landwirte, Handwerk, Zivilgesellschaft, ArbeitnehmerInnen in WSK).

Die genannten Akteursgruppen generieren daraus jeweils ihre eigenen Ziel-Konglomerate, von denen regionale WSO einige als regionalpolitische sowie als marketing-wirtschaftliche Ziele in Einklang bringen sollen (als duales Modell aus Netzwerk und Unternehmen, vgl. Kap. 2.1.2.1).

In der Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle (Sustainable Business Modelling, Pigneur et al. 2015) werden die drei genannten Ebenen als wirtschaftliches Geschäftsmodell sowie als soziales und ökologisches „Geschäftsmodell“ mit dem Business Model Canvas modelliert (vgl. Kap. 7.4.1). Das Social Business Netzwerk Deutschland fasst Letztere in einem „sozialen Wirkungsmodell“ zusammen, das neben dem Geschäftsmodell modelliert wird, um die diesbezügliche Zielerreichung und gesellschaftlichen Nutzen monitoren zu können (SEND 2021).

Die Dreiteilung eines WSO-Geschäftsmodells bei seiner Modellierung in Ökonomie, Ökologie und Soziales entspricht dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung (Hauff 1987, s. UNCED 1992, Kap. 7.5.3), wobei ökologische *und* soziale Aspekte heute zunehmend von allen zivilgesellschaftlichen Akteuren als einander bedingende, unverzichtbare Aspekte gesehen werden. Auch „social Startups“ betrachten dies heute so und richten ihre Geschäftsmodelle darauf aus.

Die Reduzierung auf (nur) ein sozial-ökologisches Wirkungsmodell kann die Komplexität reduzieren, birgt aber die Gefahr des Verlusts an steuerungsrelevanten Aspekten. Dennoch raten Experten, die Auswahl an Zielen und Indikatoren auf wenige, aussagekräftige je Perspektive zu begrenzen, um auch mit einer BSC den Überblick, Fokus und Zielführung nicht zu verlieren.⁴⁴⁴

Eine BSC für WSO

Die BSC wurde bereits auf vielfältige Weise dazu herangezogen und erprobt, um das Nachhaltigkeitsmanagement von Unternehmen (theoretisch, konzeptionell, als Pilotprojekt, de facto) zu steuern.⁴⁴⁵ Abbildung 41 zeigt eine vom Autor entwickelte prototypische „BSC für WSO“ mit einigen Erfolgsfaktoren als gewählten Zielgrößen (die mit Zielwerten zu untersetzen wären).⁴⁴⁶

⁴⁴⁴ Vgl. z.B. Hoffmann 2011, Fischer 1999

⁴⁴⁵ Vgl. z.B. Figge et al. 2001, Schaltegger/Dyllick 2002, Schaltegger 2008, Controlling-Wiki 2021

⁴⁴⁶ Vorgeschlagene Ziele, Indikatoren sowie dazu z.T. neu formulierte Erfolgsfaktoren zeigt Anhang 10.2. Anzahl und Auswahl der Ziele und Indikatoren der BSC könnten ggf. noch stärker fokussiert werden.

Balanced Scorecard

für nachhaltige regionale
Wertschöpfungsorganisationen
(Regionale Vermarktungsinitiativen)

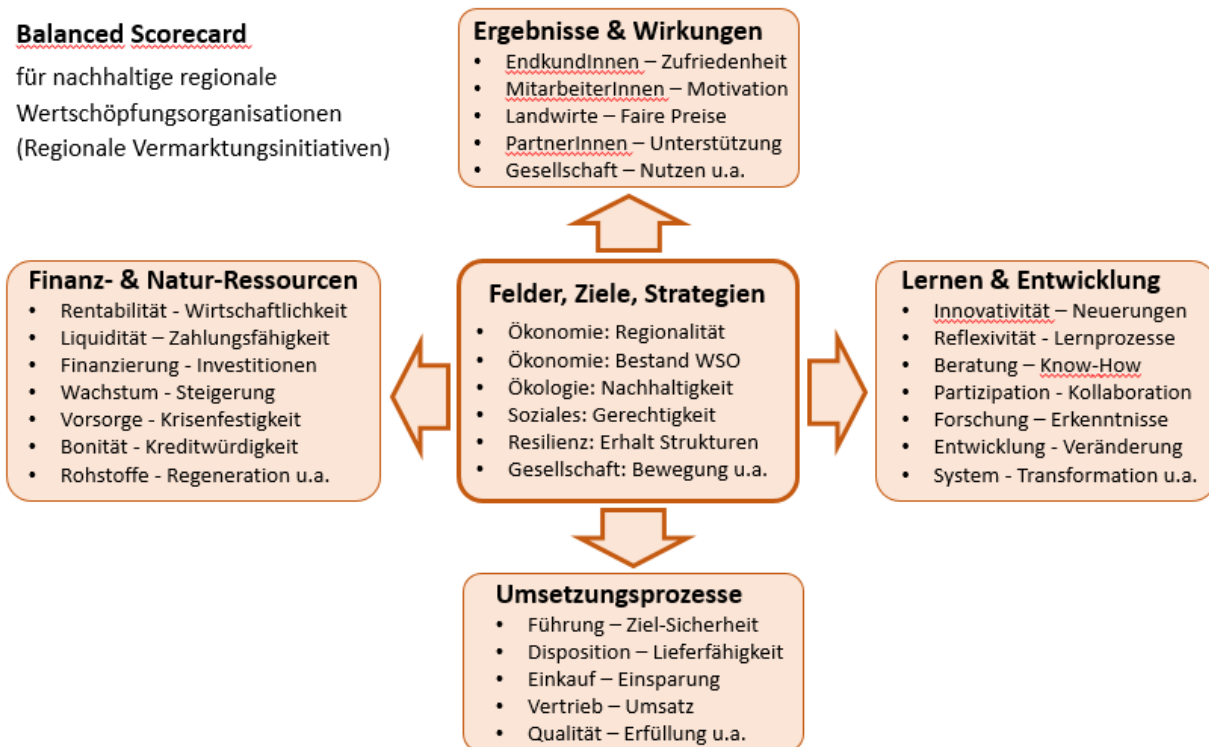


Abbildung 41: Entwurf einer Balanced Scorecard für eine nachhaltige regionale WSO

Schritte zur BSC-Implementierung

Zur Steuerung einer regionalen WSO mit einer BSC müssen folgende Schritte erfolgen:

- Klärung der Ziel-Dimensionen und Ziele für alle fünf Perspektiven (Anhang 10.2),
- Wahl oder Formulierung geeigneter Erfolgsfaktoren (auch als Indikatoren, s. ebd.),
- Formulierung von Ziel-Qualitäten (möglichst genaue Beschreibung),
- Explikation der angenommenen Ursache-Wirkungsbeziehungen (dito),
- Definition von Ziel-Werten, Meilenstein-Werten, Meilenstein-Terminen,
- Festlegung oder Entwicklung der Form der Datenerhebung (intern/extern),
- Bereitstellung der Personal- und Finanzressourcen für das Controlling,
- Erhebungen, Aufbereitung und Auswertung der Daten/Ergebnisse,
- Interpretation und Diskussion der Ergebnisse, aktive Lern-Prozesse,
- Überprüfung der Annahmen zu Ursache-Wirkungszusammenhängen,
- jährliche Wiederholung zur Effizienzsteigerung und Prozess-Optimierung,
- Meta-Reflektion des gesamten BSC-Instrumentariums und BSC-Prozesses,
- Schlussfolgerungen für Ziele, Strategie(n), Management und Führung der WSO.

Die Implementierung einer BSC bei einer regionalen Wertschöpfungsorganisation war dem Autor bis zuletzt nicht bekannt. Eine modellhafte Anwendung kann in späteren Projekten erfolgen.

7.5 Entwicklungsmöglichkeiten regionaler Wertschöpfungsorganisationen

„Never waste a good crisis!“

Winston Churchill

7.5.1 Dynamische Rahmenbedingungen

Aufgestaute Veränderungen

Es ist davon auszugehen, dass sich das Umfeld regionaler Wertschöpfungsorganisationen (der Regionalinitiativen allgemein) in den kommenden Jahren weiterhin dynamisch verändert:

- der Klimawandel scheint zuletzt sich zu beschleunigen („zu galoppieren“),⁴⁴⁷
- das Artensterben, insbesondere in den Agrar-Landschaften, hält unvermindert an,⁴⁴⁸
- der gesellschaftliche Druck für sowie auf eine nachhaltige Nutztierhaltung steigt,
- immer KundInnen und WählerInnen wünschen sich Veränderungen im Food-System,
- Märkte und Politik passen sich konsekutiv an, es erfolgt ein langsames „Greening“,⁴⁴⁹
- der LEH adaptiert auf immer höherem Niveau regionale und nachhaltige Strategien,
- die Politik verweigert sich jedoch weiterhin der notwendigen „großen Transformation“.

Aus Sicht des Autors steht die Agrar- und Ernährungswirtschaft im Jahr 2020 vor einer ähnlichen Situation wie die Fleischwirtschaft vor der BSE-Krise im Jahr 2000 oder die deutsche Energie- und Atomwirtschaft und ihre politischen Stakeholder im Jahr 2010: seit langem notwendige Veränderungen (der Atom-Ausstieg, Veränderung der Nutztierhaltung und -Fütterung) wurden über Jahre (Jahrzehnte) verschleppt, ja die AKW-Laufzeiten nach einer Regelung sogar wieder verlängert. Doch als nach dem Unfall von Fukushima die politische Stimmungslage drehte⁴⁵⁰, ging der Atomausstieg (in Deutschland) plötzlich schneller, als viele Atom-AnhängerInnen je gedacht hätten.⁴⁵¹ Ähnlich brachte die BSE-Krise eine grüne Agrarministerin (Renate

⁴⁴⁷ Vgl. z.B. Ahmed 2013, DKK/KDM 2015, Rahmsdorf et al. 2015, Lesch/Kamphausen 2016: 340 ff., Yumashev et al. 2019, McKibben 2019a,b; Rahmsdorf 2021; vgl. Kap. 2.2.2

⁴⁴⁸ Vgl. z.B. Carson 1963, Priebe 1990, BMU 2007a, Robischon 2012, Kolbert/Bischoff 2015, Lesch/Kamphausen 2016: 84 ff., Wilson 2016, Hallmann et al. 2017, Busse 2019, Segerer/Rosenkranz 2019, Crist 2020, WBGU 2020.

⁴⁴⁹ Mehr lässt auch die „Farm to Fork-Strategie“ der EU (Europäische Kommission 2020) nicht erwarten, so lange deren Agrarpolitik nicht grundlegend umgebaut wird (s. z.B. Pe'er et al. 2019).

⁴⁵⁰ ... und nach „dem schwarzen Freitag“ bei „Stuttgart 21“ (Stenzel 2020), wobei nach beiden Ereignissen mit Baden-Württemberg ein Kernland der Union an Bündnis90/Die Grünen verloren ging,...

⁴⁵¹ Die Verluste der Atom-Konzerne und -Aktionäre wurden später, nach einem Schadensersatz-Urteil, von der Bundesregierung ausgeglichen, zusätzlich zu den bereits mehr als 200 Mrd. €, die die deutschen Bundesregierungen bereits für die jahrzehntelange Subventionierung des Atomstroms ausgegeben haben (Lesch/Kamphausen 2016: 311). „In einer Analyse des wirtschaftsnahen Handelsblatts war im Dezember 2015 zu lesen, dass Atomkraft „die wahrscheinlich größte und schlechteste Investition in der Geschichte der Bundesrepublik“ war“ (ebd.). Dies könnte so auch für die konventionelle Landwirtschaft stimmen. Viele Studien zeigen auf, dass ein „Weiter so“ die Menschheit mehr kosten wird als eine konzertierte „Agrarwende“ (z.B. Michalke et al. 2019, WBAE 2020, WBGU 2020).

Künast) im Jahr 2000 in ihr Amt und diese einiges in Bewegung, z.B. zur Entwicklung des Ökolandbaus und des Bio-Marktes, das zuvor viele Jahre lang unterblieben war.⁴⁵²

Dies mag nur als Beispiele dafür dienen, dass sich Veränderungen in Systemen oft lange ankündigen, sich zunächst durch Widerstände und Beharrung etablierter Kräfte gegen Veränderung aufstauen, sich dann durch Krisen schubhaft entladen und schlagartig, d.h. in kurzer Zeit neue Entwicklungen, Gestaltungen sowie neue Paradigmen zur Geltung bringen (s. Kap. 2.2.2). Ein Stau des Wandels und plötzliche Kipp-Punkte sind generell typisch für Systeme (Kap. 10.1).

So ist auch von den Agrar- und Ernährungssystemen in Europa und der Welt im Jahr 2020 zu erwarten, dass das Fortschreiten des Klimawandels, flankiert von der Überfischung der Meere, der Zerstörung der Wälder, des Artensterbens etc. sowie der Reaktionen der Menschen darauf, diese immer stärker unter Druck setzen werden - bis wesentliche Veränderungen erfolgen. Die Frage für strategische Entscheidungen von WSO ist, wann sich diese ereignen und vollziehen.

Notwendige neue Haltungen

Von Weizsäcker/Wijkman et al. (2017) sprechen von einer neuen Balance, die die Menschheit erlernen muss, um die ökologische Krise zu meistern. Mit Balance meinen die Autoren, so ließe sich interpretieren, zum einen die Rückkehr zur Resilienz gesunder ökonomischer, ökologischer, sozialer und politischer Systeme in einem relativ stabilen Gleichgewicht (s. Kap. 2.2.5). Diese Balance haben die Menschen der Erde seit langem verlassen und verloren, spätestens seit der Industrialisierung hat die Welt in keine (neue) Balance gefunden. Frühere Hochkulturen haben in der Regel ebenso ihre Ökosysteme übernutzt und gingen daran zugrunde (vgl. Lesch/Kamphausen 2016). Auch die Digitalisierung, die Gentechnik und die Bio-Ökonomie scheinen darauf keine neuen Antworten zu bieten, sondern stellen ein „mehr vom Gleichen“ dar. (ebd.)

Zum anderen meinen die o.g. Autoren mit „Zurück zur Balance“ auch die notwendige Einsicht und Bereitschaft, die notwendige Veränderung des Konsum-Verhaltens sowie der Lebens- und Wirtschaftsweise aktiv durchzuführen; sowie auch die Demut, dass dies vor allem nur durch „Weniger“ möglich ist. Diesem „Alle you need is less“ (Folkers/Paech 2020, die dazu Anleihen bei einer buddhistischen Haltung machen) folgt die Degrowth-Bewegung (s. Kap. 2.2.2). Eine notwendige Demut und Abkehr vom Machbarkeitswahn und Machbarkeitszwang des technischen Fortschritts formulieren auch Heimrath/Gottwald 2015 (in Lesch/Kamphausen 2016: 266 ff.) auf. Nachhaltige regionale Wertschöpfungsorganisationen können Orte und Gemeinschaften sein, um diese neue Haltung zu entwickeln und mit Produkten „ins echte Leben“ zu bringen. Damit liegen in regionalen WSO noch große Potentiale als Agenten der großen Transformation.

Zunächst stellen regionale WSO „Reallabore“ für nachhaltiges Wirtschaften in einem schwierigen Umfeld dar. Diese Arbeit soll beitragen, deren Herausforderungen dabei besser zu verstehen. Als Grundlage der folgenden Betrachtung von Entwicklungsmöglichkeiten regionaler WSO, möchte der Autor hier zunächst die ökologische sowie agrar- und ernährungspolitische Entwicklung in zwei Szenarien kontrastieren (zu den Grundlagen dieser Szenarien vgl. Kap. 2.2.2).

⁴⁵² Auch die Corona-Krise, z.B. bei Fleisch-Unternehmen wie Tönnies in 2020, kombiniert mit dem Preisverfall bei konventionellen Mastschweinen aufgrund von Exporteinbrüchen in Asien durch Auftreten der Afrikanischen Schweinepest in Deutschland, reichte zu einem solchen neuen Schub an Veränderung nicht aus. Offensichtlich braucht es dazu noch stärkere krisenhafte und breitenwirksame Ereignisse.

Szenario 1: „Weiter so, in Trippelschritten“

Unter „ceteris paribus“-Bedingungen ist mit einer - gemessen an den fortschreitenden und sich beschleunigenden Krisen-Phänomenen - weiterhin langsamen, kontinuierlichen, nur in kleinen Schritten voran kommenden Veränderung der Agrarpolitik sowie der Einkaufs- und Ernährungsgewohnheiten der Menschen zu rechnen. In diesem Umfeld agieren regionale WSO seit 30 Jahren. Während der Jahre der rot-grünen „Agrarwende“ (damals postuliert, nicht umfassend erfolgt) profitierten viele regionale WSO vom Rückenwind der Bundesebene, z.B. durch die Bundesprogramme „Regionen Aktiv“, „Ökologischer Landbau“ und später „Biologische Vielfalt“. Meist prägt die Politik der jeweiligen Landesregierung den Rahmen der Fördermöglichkeiten.

Unter diesen „Normalbedingungen“ sind folgende Phänomene mit WSO-Relevanz zu erwarten:

- Das Interesse einiger Konsumentengruppen (Kap. 2.1.6.6) an nachhaltigen regionalen Lebensmitteln steigt tendenziell, etwas geringer auch das der Allgemeinheit, insbesondere durch und kurz nach Krisen innerhalb der Agrar- und Versorgungssysteme. Für WSO gilt es, sich immer wieder neu als Anbieter nachhaltiger Lösungen zu präsentieren.
- Neben etablierten Regionalinitiativen wächst die Anzahl neuer Akteure in den regionalen und urbanen Food-Märkten, von ländlichen SolaWis bis zu Regionalwert-AG-finanzierten urbanen Food-Startups. Daneben finden sich mikroökonomische Aktivitäten wie Urban Gardening, Sharing-Communities, ZeroWaste-Initiativen, Unverpackt-Läden etc. Für WSO gilt es, die Kooperation mit diesen Milieus und neuen Formen zu suchen, auch um Inspirationen für eigene soziale und wirtschaftliche Innovationen zu erhalten.
- Der Lebensmittel-Einzelhandel versteht es nach langjährigem Kopieren heute sehr gut, die Ideen und Codes der Regionalinitiativen, verbunden mit den Codes der gesellschaftlichen Verantwortung (CSR, Gemeinwohl-Ökonomie⁴⁵³), des fairen Handels sowie der gemeinsamen „großen Transformation“ selbst in erfolgreiche Konzepte umzusetzen (vgl. z.B. EDEKA 2020). Eine mögliche Strategie ist die direkte Listung umliegender Direktvermarkter durch Supermärkte (REWE 2020). Dies unterminiert die Alleinstellung regionaler WSO, die so zur stetigen Weiterentwicklung ihrer Konzepte herausgefordert sind.

Anregungen an WSO, sich unter diesen Bedingungen weiter zur professionalisieren, finden sich vor allem in Kap. 7.4, das WSO vor allem als Unternehmen in ihrem Marktumfeld betrachtet. Szenario 2 formuliert eine andere Zukunft, die stärker das Netzwerk-Wesen von WSO erfordert:

Szenario 2: „Globaler und regionaler Krisenmodus“

Verschärft sich die globale Klima-Krise (auch in Europa), so wird im akuten Krisenfall, z.B. anhaltender Dürren, die Frage sein, ob noch genug politische und technische Handlungsspielräume bleiben, um schlimme Konsequenzen für die Bevölkerung, die Menschheit und die Artenvielfalt abzuwenden oder ob die (Um-) Welt in einen anhaltenden, akzellerierenden Krisenmodus verfällt. Nach dem Erreichen der Kipp-Punkte des Weltklimas ist Letzteres nicht auszuschließen.⁴⁵⁴

⁴⁵³ Zur Corporate Social Responsibility s. Kap. 2.3.6.1, zur Gemeinwohl-Ökonomie vgl. z.B. Felber 2018.

⁴⁵⁴ Vgl. IPCC 2018. Welzer (2020) nennt das drohende Worst-Case-Szenario einen „Zivilisationsbruch“, vergleichbar dem Verlust zivilisatorischer Prinzipien mit verheerenden Folgen in der NS-Zeit (Kap. 2.2.2).

Der Beginn der Corona-Pandemie 2020 vermittelte einen ersten Eindruck von der Verletzlichkeit globaler, aber auch regionaler und lokaler Versorgungsketten: z.B. sank in der Rhön der konventionelle Milchpreis, weil die chinesischen Importe von EU-Milchpulver zurückgingen; die Schließung des Tönnies-Schlachthofs führte zu einem „Schweinerückstau“ auf den Höfen. Die Corona-Krise mag als Menetekel betrachtet werden, das mögliche zukünftige Schrecken der Versorgung mit Lebensmitteln an die Wand gemalt hat (vgl. Lesch/Kamphausen 2017: 340 ff.). Ein ähnliches Menetekel sollten die über 100 Millionen Raummeter Holz sein, die in den Dürresommern 2018 bis 2020 im deutschen Wald vertrocknet sind (vgl. Tagesschau 2020a) und die Wald wie Holzmarkt nachhaltig beeinträchtigten. Die Landwirtschaft und die Ernährung stehen auf dem Spiel, wenn diese Dürren häufiger erfolgen (Rademaker 2020); Experten befürchten Trinkwasser-Knappheit auch in Europa und Deutschland (Borchardt 2020, Tagesschau 2020b).

Der (Food-) Resilienz von Regionen kommt daher zukünftig höchste Bedeutung zu. Zur Verhinderung oder Minderung solcher Krisenszenarios bedarf es in Regionen der Ausbildung möglichst resilienz-orientierter Netzwerke, Infrastrukturen, Märkte und Mechanismen. Aus der Corona-Krise - eigentlich aus jeder Krise und Katastrophe - lässt sich lernen, dass man sich darauf vorbereiten und aus jedem Ereignis lernen muss, um die eigene Resilienz und Reaktionsfähigkeit immer weiter zu verbessern (vgl. Kap. 2.2.5.). (Hiermit endet Szenario 2).

Im Fall einer weltweiten Klima- und Versorgungskrise ist davon auszugehen, dass nachhaltigen regionalen WSO und ähnlichen Organisationen (Regionalinitiativen, Regionalwert-AGen, SoLa-Wis etc.) eine wichtige Rolle in der Versorgung der jeweils regionalen Bevölkerung zukommt bzw. zukommen kann⁴⁵⁵ - wenn sie über eine eigenständige Erfassungs-, Verarbeitungs- und Logistik-Infrastruktur verfügen; ansonsten wird dies dann auch von etablierten Unternehmen der Ernährungswirtschaft geleistet. Nicht alle regionalen WSO haben dieses Niveau eines voll ausgebildeten (Vermarktungs- und Handels-) Systems erreicht. Das folgende Kapitel zeigt einige Aspekte auf, die regionale WSO und ganze Regionen zu höherer Resilienz führen könnten.

7.5.2 Regionale WSO als Promotoren regionaler Resilienz

Im Falle einer Sichtweise wie in Szenario 2, könnte regionale Wertschöpfungsorganisationen eine neue Rolle als Mahner und OrganisatorInnen einer regionalen Food-Resilienz zukommen. Dies könnte Ihnen neue Partner und Aufmerksamkeit sowie breitere Unterstützung bringen.

Bedrohungen der regionalen Ernährungssysteme?

Doch drohen dem ländlichen Raum, den Regionen und WSO-Projekten, der Landwirtschaft, der Ernährungswirtschaft und der Ernährungssicherheit in Deutschland heute ernsthafte Gefahren? Wasserknappheit? Futtermittelknappheit? Lebensmittelknappheit? Andere Elementar-Bedrohungen? Ist der Abbau regionaler Verarbeitungsstrukturen nur der unvermeidliche Strukturwandel oder ein bedrohlicher Verlust für die Ernährungsautonomie der EinwohnerInnen einer Region? Dazu kann man zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen, so wie zu allen Einschätzungen rund um die Notwendigkeit von Vorratshaltung, Vorsorge-Planungen, Katastrophenschutz etc.

⁴⁵⁵ So wurde in 2021 berichtet, dass Dorf- und Nachbarschaftläden, die seit 30 Jahren in der Dorf- und Stadtentwicklung gefördert werden, aber oft vor sich hin dümpelten oder mangels Nachfrage und Beteiligung untragbar wurden, nun in der Corona-Krise eine hohe Nachfrage verzeichneten (vgl. Kap. 2.2.3.3).

Ängstliche und oft ältere Menschen, die etwas zu verlieren haben, sehen in der Regel größere Gefahren. Jüngere, Wagemutige und UnternehmerInnen sehen oft geringere Risiken. Staat und Kommunalpolitik müssen die Gefahren für die Öffentlichkeit und die Wirtschaft abwägen. Unternehmen, Private sowie WSO müssen ihre eigene Gefahreinschätzung treffen. Die Einschätzungen können voneinander abweichen und auch innerhalb dieser Gruppen stark differieren.

Aus dieser Abweichung können wiederum gegenseitige Eindrücke von zu geringer oder zu hoher Sorge und (Selbst-) Vorsorge entstehen, die zu unerfüllten Erwartungen oder auch zur Betrachtung als übertriebenes Sicherheitsdenken beim Gegenüber führen, wie dies z.B. bei der „Prepper“-Bewegung diskutiert wird.⁴⁵⁶ Solange diese Maßnahmen privat und zivil bleiben, liegen sie im Rahmen der geschützten Privatsphäre, des erlaubten wirtschaftlichen oder politischen Handelns. Auswüchsen, die andere Menschen beeinträchtigen oder den Rechtsstaat bedrohen, muss vom Staat Einhalt geboten werden. Dennoch: Höhere Vorsorge kann sinnvoll sein, insbesondere wenn man den Eindruck hat, Staat und Institutionen tun nicht genug dafür.

Dennoch könnten staatliche Vertreter sowie solche der (inter-) nationalen Ernährungswirtschaft zu den hier genannten möglichen Bedrohungen zu dem Schluss kommen, dass eine akute Bedrohung der Versorgung nicht gegeben sei, also auch kein Handlungsbedarf dazu besteht. Demgegenüber werden Anhänger einer nachhaltigen Ernährung und regionaler Food-Systeme durchaus in den genannten Faktoren und Szenarien Bedrohungen für die zukünftige Ernährung und strukturelle Lebensfähigkeit und (Selbst-) Versorgungsmöglichkeit ihrer Region sehen.⁴⁵⁷

Regionale Resilienz analysieren, diskutieren und ggf. erhöhen

Letztlich müssen jeweils die AkteurInnen eines (regionalen Agri-Food-/Ernährungs-) Systems darüber befinden, ob sie in Phänomenen nur bedauerliche, als Verlust oder latente Bedrohung empfundene Entwicklungen sehen, oder akute reale Bedrohungen, die dringlichen Handlungsbedarf erfordern. Denn nur bei hoher Dringlichkeit und/oder Wichtigkeit können, aus dem Alltag aller notwendigen Beteiligten und Institutionen heraus, die notwendigen Ressourcen (Zeit, Geld, Arbeit, Nerven, Energie, Material, Know-How, Engagement) über längere Zeit aktiviert werden.

Für den Fall, dass die AkteurInnen einer WSO, von Staat und Kommunen oder freien Gruppen zu dem Schluss kommen, dass akute bis mittelfristige, ggf. massive Beeinträchtigungen des regionalen Food-Systems drohen, und sie sich in der Lage sehen, aus eigenen Mitteln Vorbereitungen dagegen zu treffen, folgt im Anhang eine erste Zusammenstellung von Leitfragen, denen Akteure zur Erhöhung ihrer eigenen Resilienz sowie der Resilienz ihrer Regionen folgen können. Nicht als Fragen, sondern als Empfehlungen gelesen, ergeben diese eine Anleitung zur Entwicklung und Umsetzung einer Strategie zur Erhöhung der regionalen Food-Resilienz.

⁴⁵⁶ „Prepper“, von Preparation (englisch für Vorbereitung), erwarten früher oder später die Krise oder den Zusammenbruch staatlicher und marktwirtschaftlicher Versorgungssicherheit, sei es durch einen Finanzcrash, Atomunfälle, Ausfall der Stromnetze, Wetterkatastrophen oder der Versorgung mit Lebensmitteln. Sie bereiten sich mit Vorratshaltung sowie mit Bauten, Geräten und Techniken zur totalen Selbstversorgung darauf vor; in manchen Fällen mit Vorhaltung von Waffen und Munition zur Selbstverteidigung im Fall des Zusammenbrechens der öffentlichen Ordnung, Aufständen, Bürgerkrieges o.ä. (z.B. Dold 2016).

⁴⁵⁷ Im internationalen Bereich wird dies als paradigmatischer Konflikt zwischen den AnhängerInnen der Prinzipien „Ernährungssicherheit“ vs. „Ernährungssouveränität“ dargestellt, vgl. IAASTD 2008: 10, 111, 113f. Zur Einschätzung der Food-Resilienz in Deutschland in der Corona-Krise 2020 s. Busch et al. 2020.

Leitfragen zur Analyse und Erhöhung regionaler Resilienz

Die Leitfragen (s. Kap. 10.3) folgen den Prinzipien regionaler Resilienz (vgl. Kap. 2.2.5):

- Entscheidungsprinzipien: Analyse (A) und Bewertung (B),⁴⁵⁸
- Ausgleichprinzipien (Z) : soziale Kohäsion (K), reg. Kohäsion (R), Zukunftsfähigkeit (F),
- Gestaltungsprinzipien (G): Diversität (D), Redundanz (Z), Modularität (M), Feedback (C) sowie Effizienz (E); ergänzt seien Anpassungsfähigkeit und Transformierbarkeit (T),⁴⁵⁹
- Steuerungsperspektiven (S): Strategie (I), Kooperation (T), Steuerungsstrukturen (G), Steuerungsprozesse (P) und Lernen (L),
- Nachhaltigkeitsdimensionen (N): Umwelt (U), Gesellschaft (L), Wirtschaft (W).

Die Leitfragen sind so formuliert, dass der konstruktivistische Zugang zu ihrem Gegenstand deutlich wird. Das heißt, dass die Annahmen zu den mentalen Modellen, die sich die Akteure von der Funktionsweise der WSO und regionalen Wertschöpfungsketten machen, ausformuliert und damit, insbesondere nach erfolgten Krisenfällen, überprüft werden können und sollen.⁴⁶⁰

Nach Tendall et al. (2015) folgt der „Food-System-Resilience Action-Cycle“ den Schritten: „Build Robustness, Shock, Absorb, React, Restore, Learn, Build Robustness“ etc. Ziel der Fähigkeit zur Resilienz ist es, durch Vorsorge und nachträgliches Lernen die Wirkung von (unausweichlichen) Schocks zu verringern, diese möglichst abzapfen, Schäden und Verluste zu verringern und die Zeit bis zur Reaktion und zur Wiederherstellung der Funktionsfähigkeit zu verkürzen.

Die Autoren (ebd.) unterscheiden dabei die Erfüllung der Resilienz-Kennzeichen eines Food-System sowie dessen zu beobachtendes reales Verhalten unter Schock (Verletzung, Krise). Die Beobachtung von deren Entsprechung oder Schwächen der Resilienz soll Verbesserungsansätze aufzeigen. Sie sehen dabei Food-Systeme ganzheitlich, als Multi-Stakeholder- und Multi-Level-Systeme, die in ihre ökologischen, sozialen, ökonomischen, kulturellen und politischen Kontexte eingebettet sind (zur Embeddedness wirtschaftlicher Akteure vgl. Kap. 3.5.1).

Aufgrund ihres „dualen Modells“, als breit eingebundenes regionales Netzwerk, mit Kontakten in die Zivilgesellschaft wie zu Staat, Kommunen und Politik, als auch als am Markt tätige Unternehmen, stellen regionale WSO optimale Gestalter resilienter regionaler Food-Systeme dar.⁴⁶¹ Dies kann für WSO neue Partner, Bekanntheit und Wertschöpfungsstrategien mit sich bringen.

Mit Blick auf Forschung und Beratung wäre es interessant, verschieden strukturierte Regionen anhand der Resilienz-Prinzipien sowie mit den vorgeschlagenen Leitfragen (Kap. 10.3) zu analysieren, Bedrohungsszenarien zu bewerten, Resilienz-Strategien zu entwickeln sowie deren Implementierung zumindest „durchzuspielen“, Kosten abzuschätzen etc., um daraus zu lernen.

⁴⁵⁸ Die Bewertungsprinzipien sowie in den Leitfragen der vorgeschaltete Pre-Check, die vertiefende Analyse sowie die Bewertung von Bedrohungen wurden als Gestaltungsprinzipien vom Autor ergänzt, da deren Anwendung vor Strategie- u. Maßnahmenentwicklung sinnvoll erscheint (s. Kap. 2.2.5).

⁴⁵⁹ Letztere (sowie zur Literaturübersicht) vgl. Tendall et al. 2015: 18, als Anleihe bei Walker et al. 2009.

⁴⁶⁰ Zu Konstruktivismus vgl. Kap. 4.6.2, zu mentalen Modellen vgl. Kap. 3.2.8, Kap. 3.5.5.7, Kap. 4.7.4.

⁴⁶¹ Zum dualen Modell regionaler Wertschöpfungsorganisationen vgl. Kap. 2.1.2.1, Kap. 3.2.7, Kap. 3.5.7.

7.5.3 Regionale WSO als Innovationscluster für Food-Systeme

Nimmt man die Bedrohungen der internationalen und regionalen Food-Systeme durch den Klimawandel und die weiteren genannten Faktoren ernst (Szenario 2, Kap. 7.5.2), so ergibt sich daraus ein immenser Innovationsbedarf, in der Land- und Ernährungswirtschaft ebenso wie im Konsum durch die VerbraucherInnen. Letztere sind als essentieller Teil aller Food-Systeme zu betrachten, ohne deren Beeinflussung und Verhaltensänderung aller Wandel ins Leere läuft.⁴⁶²

Betrachtet man diese Notwendigkeiten auch als Treiber für zukünftige Marktveränderungen, die (in noch eher geringem Maß) auch schon seit Jahren deutlich werden und deren Veränderungsgeschwindigkeit wohl noch zunehmen wird, so ergibt sich daraus ein Innovationsprogramm für die nächsten Jahrzehnte bis a) eine wesentliche und ausreichende Nachhaltigkeit der Agrar- und Ernährungswirtschaft erreicht wurde und/oder b) die galoppierenden Negativentwicklungen drastische staatliche Maßnahmen und Einschränkungen von Konsum und Wirtschaft erfordern.

Es könnte eine weitere Aufgabe, eine Erweiterung oder eine Neuausrichtung regionaler WSO sein, eine Rolle als Management eines regionalen Innovationsclusters der Agrar- und Ernährungswirtschaft zu übernehmen, zumindest für die eigenen Unternehmen, Partner und Kunden. Dazu werden im Folgenden einige Anregungen für Ziele, Inhalte und Vorgehen gegeben.

Zentrale Zielstellungen der Transformation zur Nachhaltigkeit der Food-Systeme

Leitet man aus den erwartbaren Herausforderungen Zielstellungen ab, so sollten diese Veränderungen in folgenden Bereichen bereits wesentlich bis 2030, vollständig bis 2050 umfassen:⁴⁶³

- Wiederaufbau artenvielfältiger Agrarlandschaften, Artenschutz auf 10% der Agrarfläche,⁴⁶⁴
- Abschaffung chem. Pestizide & Düngemittel; Begrenzung der Tierbestände (2 GV/ha),⁴⁶⁵
- Umstellung der gesamten Landwirtschaft auf ökologischen Landbau,⁴⁶⁶
- Abschaffung von Einwegverpackungen aus unrecyklierbaren Stoffen,
- Reduzierung fossiler Energieträger auf 0 Emissionen,
- Reduzierung der weiteren Versiegelung auf 0⁴⁶⁷,
- Reduzierung des Bauens mit Beton auf 0⁴⁶⁸.

⁴⁶² „Eating is an agricultural act“ (Berry 1990), vgl. z.B. WBAE 2020, WBGU 2020.

⁴⁶³ Die Deziertheit dieser Zielstellungen folgt Prof. Dr. Maja Göpel, Generalsekretärin des WBGU, mit Blick auf die Anforderungen an die Land- und Ernährungswirtschaft: „Es reicht nicht mehr, nachhaltiger zu werden. Wir müssen nachhaltig werden!“ (Göpel 2019, s. Kap. 7.3.3 (Fußnote); vgl. Göpel 2020).

⁴⁶⁴ „10% für die Natur“ – Langjährige Forderung des Naturschutzbund Deutschland (NABU 2020).

⁴⁶⁵ Grenzwert für Tierhaltung, bei eigenbetriebl. Fütterung und Düngernutzung (Klima-Allianz 2018: 35 ff.)

⁴⁶⁶ (Nur) Eine ökol. Ernährung der Welt ist möglich; s. z.B. von Löwenstein 2011, 2015; Muller et al. 2017.

⁴⁶⁷ Der Autor schlägt vor, für jeden Quadratmeter Versiegelung die Entsiegelung von 1,01 qm verpflichtend zu machen. Dies würde zu einer systematischen Entsiegelung führen. (Ein in diesem Sinne gestalteter Gesetzentwurf „Zersiedlungsinitiative“ scheiterte jedoch in einer Schweizer Volksabstimmung 2019.)

⁴⁶⁸ Zementherstellung trägt mit 8% zu den globalen CO₂-Emissionen bei (Nestler 2019), das Doppelte des globalen Flugverkehrs (The Shift-Project 2019, 2020 s.u.). Auch Sand (Sand!) ist mittlerweile global knapp. Daraus folgt als Lösung, zukünftig bio-basiert zu bauen (Lesch/Kamphausen 2016: 319).

Innovationsprogramm der Transformation zur Nachhaltigkeit der Food-Systeme

Damit eröffnet sich ein weites Feld an notwendigen sowie bereits absehbaren Innovationen:

- Unterstützung der Land- und Ernährungswirtschaft bei dieser Transformation: Forschung u. Entwicklung, Versuchswesen, Modellprojekte, Beratungsdienste, IT-Plattformen etc.,
- intelligenterer, auf Naturbeobachtung und Tierethologie, Arten-Synergien und „sanfter“ Züchtung⁴⁶⁹ beruhende Anbau- und Tierhaltungsmethoden, „mittlere Technologien“⁴⁷⁰,
- Restoration struktur- und artenreicher Natur- und Kulturlandschaften, Agroforstwirtschaft, Wasserrückhaltung durch Keyline-Design, regenerative Landwirtschaft (s. Kap. 2.1.6.1),
- Erhalt und Wiederaufbau regionaler Erfassungs-, Verarbeitungs- und Vermarktungsstrukturen, kleinen & mittelgroßen Schlachthöfen, Mühlen, Molkereien, Keltereien etc.,
- soziale und organisatorische Innovationen: Betriebsgemeinschaften, kooperative Unternehmen, SoLaWis (= Hof-Kunden-Partnerschaften), Verantwortungsgemeinschaften⁴⁷¹,
- neuartige landwirtschaftliche Produktionsmethoden und -Technologien, z.B. verstärkter Einsatz von Robotern in den Ställen, auf den Feldern, in Verarbeitung & Vermarktung⁴⁷²
- Einsatz künstlicher Intelligenz zur Optimierung von Erzeugungs- und Herstellungsprozessen, Kundennachfrage und Sortimentsentwicklung, Logistik sowie Preisbildung,⁴⁷³
- neuartige Lebensmittel, z.B. Ersatz von Fleischprodukten durch pflanzenbasierte Produkte, Entwicklung neuer Verarbeitungstechnologien, 3D-Druck von Lebensmitteln,⁴⁷⁴
- neue Antriebstechnologien für Industrie- und Verkehrsfahrzeuge (Strom, Wasserstoff),
- bio-basierte und (de facto) bio-degradable Kunststoffe für Einweg-Verpackungen,⁴⁷⁵
- natürliche oder bio-synthetische Stoffe nutzende Bau-Wirtschaft und Gebäudetechnik.

⁴⁶⁹ Traditionelle und bäuerliche Züchtung, im Gegensatz zu konzern- und gentechnikbasierter Züchtung.

⁴⁷⁰ Zu mittleren Technologien vgl. E.F. Schumacher (1973). Dieser plädierte für eine „menschengemäße“, „an den Bedürfnissen der Menschen“ ausgerichtete Technik-Entwicklung, in der Hand „der Menschen“. Diesen Ideen folgen heute die DeGrowth-Bewegung sowie andere „Graswurzel-Bewegungen“, z.B. mit Repair-Cafés oder mit der Entwicklung von (Land-) Maschinen und deren Bauplan-Transparenz im Netz. Auch die Organisation von Wikipedia und des UNIX-Codes basieren auf diesem „Open Access“-Ansatz. Die Amischen betreiben seit Jahrhunderten eine Technikfolgenabschätzung, bezüglich der Wirkung auf ihr Leben, für neue Techniken wie Traktoren, Telefone, TV o. digitale Technologien. Damit schützen sie ihre Gemeinschaft und behalten die Souveränität über ihre eigene Entwicklung (vgl. z.B. Horx 2014, Clay 2014, Albrecht 2014). Aus Sicht des Autors besteht, für eine globale Kultur der Nachhaltigkeit, heute ein Defizit und Bedarf für eine bewusstere Prüfung und Entscheidung über den Einsatz neuer Technologien.

⁴⁷¹ Reg. Resilienz-Gemeinschaften; ähnlich bereits: „Solidargemeinschaften“ (Kap. 2.1.3.2; Kap. 7.5.5).

⁴⁷² Heimrath/Gottwald (2016) halten die sich abzeichnenden Entwicklungen auf Basis der Informations- und Robotik-Technologien, künstlicher Intelligenz sowie der Bioökonomie (vgl. nicht für nachhaltig, sondern für „Mehr des Gleichen“ einer nicht nachhaltigen Wirtschaft, Zivilisation und Kultur (s. Kap. 7.5.1). IK-Technologien verbrauchen bereits 4% der globalen Energie; ein Anstieg auf 8%, vergleichbar dem Verbrauch des globalen Autoverkehrs, ist prognostiziert (The Shift-Project 2019, 2020; Kap. 3.3.3.2). Eine Welt voller Roboter, auch in der Land- und Ernährungswirtschaft, ist dennoch ebenso zu erwarten.

⁴⁷³ Was, so ist zu erwarten, der weiteren (ggf. freiwilligen) Auswertung von VerbaucherInnendaten bedarf.

⁴⁷⁴ Vgl. die durch 3D-Druck zu erwartende „völlige Synthetisierung der Welt“ in Heimrath/Gottwald 2016.

⁴⁷⁵ Bis zuletzt waren keine solchen Verpackungen, die in kurzer Zeit rückstandsfrei verrotten, bekannt.

Innovationen in der Ernährungsbildung

Neben diesen methodischen und technologischen Innovationen werden - mit Blick auf die notwendigen Veränderungen der Konsumgewohnheiten der VerbraucherInnen - auch Innovationen in der Natur-, Agrar- und Lebensmittel-Erfahrung (insbesondere von Kindern), der Bildung für nachhaltigen Konsum und nachhaltige Entwicklung (Schüler, Studierende, junge Erwachsene) sowie insbesondere für eine nachhaltige Ernährungsweise und neue Ernährungsgewohnheiten zu entwickeln, zu erproben sowie flächendeckend zur Anwendung und Wirkung zu bringen sein. Neuen Konzepten in der Gemeinschaftsverpflegung kommt dabei zentrale Bedeutung zu.⁴⁷⁶

Clusters of Change

Cluster sind gemanagte Innovationsnetzwerke einer Branche in einer Region, zur Steigerung von Begegnung und Austausch der VertreterInnen der regionalen Branchenunternehmen, um auf der Basis von so entstehendem höheren Vertrauen (Sozialkapital, vgl. Kap. 3.4.2) mehr gemeinsame Aktivitäten und Innovationen durchzuführen und so die Kern-Kompetenzen der Region im überregionalen Wettbewerb zu stärken (zu Grundlagen von Clustern vgl. Kap. 3.5.6).

Im Verlauf dieser Arbeit hat die Europäische Kommission ihr Verständnis und ihre Methodik zu Clustern und Cluster-Management unter dem Titel „Clusters of Change“ weiter entwickelt.

Einige der neuen Cluster-Kennzeichen und Aktivitäten sind bzw. sollten sein:⁴⁷⁷

- Entwicklung neuer Geschäftsfelder und Geschäftsmodelle im Kernfokus des Clusters, d.h. stärker auf zukünftige Marktmacht und Gewinne hin orientierte Netzwerk-Aktivitäten,
- Förderung des Entrepreneurship, d.h. von Unternehmertum und Existenzgründungen, z.B. durch Ideen-Wettbewerbe, Inkubatoren, Akzeleratoren, Mentoring-Programme etc.,
- Ausweitung der Mitglieder-Kompetenzen und Aktivitäten auf benachbarte Sektoren und Cross-Cluster-Aktivitäten, z.B. in die bzw. mit der Wasser-, Energie- oder Bauwirtschaft,
- Agenda-Setting und Generierung völlig neuer Handlungsfelder wie z.B. Smart Green Cities, zur Vernetzung mit neuen Partnern, als eigenständiges „Cluster in the Cluster“,
- Intensive Zusammenarbeit mit den Gesetzgebern auf unterschiedlichen staatlichen Ebenen zur Beeinflussung der Gesetze, öffentlichen Beschaffung, Förderprogramme etc.
- Entkopplung des Cluster-Managements von staatlichen Subventionen, hin zu einer projekt-, auftrags- und dienstleistungsorientierten, dadurch selbstfinanzierten „Consulting“,
- Internationalisierung als weitere Kern-Strategie: systematische Steigerung der Auslandsaktivitäten produzierender und handelnder Unternehmen (Import/Export/Entwicklung),⁴⁷⁸
- Ergänzung der klassischen Akteure Staat/Kommunen, (Groß-) Unternehmen und Hochschulen/Forschungseinrichtungen um Entrepreneure (GründerInnen), deren Finanzierer (Banken, Investoren, Biz.-Angels) sowie umgebende „Communities“ (Dragomir 2019).

⁴⁷⁶ Vgl. z.B. Kullmann et al. 2007; DGE 2018 a,b; Leicht-Eckhart/Hagspihl 2019; WBAE 2020: xii, 493 ff..

⁴⁷⁷ Dragomir 2019: 9 ff. Damit legt sie ein „Model of Change“ für Cluster vor (vgl. Kristof 2010, 2020).

⁴⁷⁸ Dies steht der Regionalität der WSO entgegen, z.B. „faire Importe“ könnten diese jedoch ergänzen.

Folgende weitere Kennzeichen zeichnen „Clusters of Change“ aus: ⁴⁷⁹

- sie sind offen, multi-kollaborativ, vielfach vernetzt und vielfach vernetzend,
- sie sind Innovations- und Entrepreneurship-getriebene Business-Ökosysteme,
- die Beteiligten sind und arbeiten multi-disziplinär sowie cross-sektoral,
- sie forcieren die Fort- und Weiterbildung der Mitglieder und MitarbeiterInnen,
- sie beeinflussen aktiv die für ihre Handlungsfelder relevante Politik & Förderung,
- sie orientieren sich an einer gesellschaftlichen Mission (sind „SDG-getrieben“).⁴⁸⁰

Schlüssiges Nachhaltigkeitskonzept erforderlich

Der SDG´s bieten gute Anknüpfungspunkte für nachhaltige regionale WSO - wenn es gelingt, ein schlüssiges Nachhaltigkeitskonzept (Werte, Ziele, Strategie, Kriterien) zu formulieren, das auch Widersprüche nicht ausblendet, sondern konsequent nachhaltige Lösungen entwickelt.⁴⁸¹ Diese können und sollten ggf. auch darin bestehen, bestimmte Felder nicht zu bespielen oder Technologien oder Geschäftsmodelle mit den eigenen Ressourcen nicht zu unterstützen. Diese Fähigkeit - Widersprüche erkennen, nur konsequente Lösungen - sollte zur „hohen Schule“ von WSO und Clustern sowie Diskussionen und Politiken zu „nachhaltigem Wirtschaften“ gehören.

Als solche Widersprüche in der regionalen Agrar- und Ernährungswirtschaft sind z.B. zu sehen:

- Regionale Produkte aus konventioneller Tierhaltung (mit Gen-Soja, Spaltenböden etc.),
- Regenerative Energie aus Biogas-Anlagen, befüllt mit konventionellem Mais-Anbau,
- Elektrifizierung von Fahrzeugen mit nicht-regenerativem Strom (dito bei Wasserstoff),
- Verzicht auf konsequente Öko-Bauweise (Baustoffe) und Öko-Energie bei Neubauten,
- Werbung mit Regionalität oder Nachhaltigkeitsaspekten ohne konkrete Nachweise.

Kehrt man diese Kritikpunkte ins Positive, ergibt sich daraus ein cross-sektorales Innovations-Programm für die regionale Agrar- und Ernährungswirtschaft, das von regionalen WSO wie ein Cluster gemanagt werden könnte. Gelingt dies, können auf dieser Basis aus nachhaltigen regionalen Food-Clustern auch neue nachhaltige regionale Wertschöpfungsorganisationen entstehen. Bedeutung und Chancen des letztgenannten Punktes werden im folgenden Kapitel vertieft.

⁴⁷⁹ Proবাদis 2019: 23 f.: 7 Stepping Stones for Clusters of Change. Arbeitsmaterial zu einer Fortbildung.

⁴⁸⁰ Sustainable Development Goals (Nachhaltige Entwicklungsziele der Vereinten Nationen). Die UNO hat 2015 ihre Ziele aus allen Bereichen wie Umwelt- und Ressourcenschutz, nachhaltige und wirtschaftliche Entwicklung, Armutsbekämpfung und sozialer Ausgleich, Gender und politische Teilhabe etc. in der Agenda 2030, einem Gesamtprogramm mit 17 Oberzielen gebündelt. Diese wurden mit 169 Unterzielen untersetzt und gelten seither als Richtschnur für viele Aktivitäten weltweit (vgl. Martens/Obenland 2017).

⁴⁸¹ Von Weizsäcker et al. (2017; 89 ff) zeigen auf, dass bei der Beibehaltung der bisherigen Wirtschaftsweisen und des weiteren Wirtschaftswachstums zur Erreichung der wirtschaftlichen und sozialen SDGs 1 bis 11, die ökologischen SDGs 13 bis 16 unmöglich erreicht werden können. Sie verweisen darauf, dass bereits die einseitig auf „nachhaltiges Wirtschaften“ ausgelegte Agenda 21 der UNCED-Konferenz 1992 vor allem zum Wachstum der Wirtschaft, des Wohlstands und damit zu mehr Umweltzerstörung führte. Sie verweisen auf Studien, die tiefgreifende Widersprüche in den SDGs aufzeigen. „Eine neue, radikale Versöhnung muss kommen. (...) Dies wird (...) die Welt dazu zwingen, den technologischen, wirtschaftlichen und politischen Entwicklungsansatz grundlegend zu überarbeiten“ (ebd.: 91, 98).

7.5.4 Monitoring und Labeling für Steuerung und Marketing

„Was man verspricht, das muss man auch halten“

Diese alte Weisheit gilt insbesondere im nachhaltigen Lebensmittel-Marketing. Green-Washing beim Lebensmittel-Labeling wird von Handel, VerbraucherInnen und Öffentlichkeit vielfach nicht mehr toleriert. So vergeben kritische Verbraucher-Organisationen wie Foodwatch (2020) den „Goldenen Windbeutel“ oder die Verbraucherzentrale (2021) die „Mogelpackung des Jahres“ an namhafte Hersteller. Der Bundesverband Regionalbewegung warnte bereits 2010 vor „regionalen Mogelpackungen“ im Lebensmittel-Einzelhandel. Zwar haben führende LEH-Ketten seither zum Regionalmarketing ihre Hausaufgaben gemacht, u.a. mit dem „Regionalfenster“, das jedoch nur für regionale Ursprünge, nicht für ganzheitliche WSO-Ansätze steht (Kap. 2.1.3.4).

Die Anforderungen an Labeling und Informationen auf und über Lebensmittel steigen jedoch mit dem Nachhaltigkeitsanspruch an diese kontinuierlich an. Bio-Verbandslabel (Demeter, Bioland, Naturland u.a.), Fairtrade-Labels (Fairtrade, GEPA) und Stewardship-Labels (MSC, FSC⁴⁸²) haben sich fest etabliert und genießen in Markt und Zivilgesellschaft eine hohe Glaubwürdigkeit.

Gleichzeitig steigen an alle Food-Labels und -Organisationen die Anforderungen, gesellschaftlich immer wichtigere Aspekte wie Klimaschutz, Naturschutz oder Tierwohl noch klarer zu kommunizieren und dazu noch glaubwürdiger und nachvollziehbarer zu belegen. Dies gilt für Verbands-, Staats- und Handelslabels gleichermaßen, wie z.B. die Debatte um ein staatliches Tierwohl-Label vs. ein Tierwohl-Handelslabel zeigt, die parallel eingeführt werden sollen (s.u.), oder z.B. erste Debatten um ein Klima-Label vs. integriertes Nachhaltigkeitslabel für Lebensmittel.⁴⁸³

Weitere Gründe für eine zu erwartende stärkere Bedeutung des Nachhaltigkeits-Labelings und -Monitorings sind die steigende Weltbevölkerung, dadurch die Verknappung der Ressourcen, die Verwissenschaftlichung der Problemdiskurse, normative und technische Anforderungen sowie die wachsenden Möglichkeiten der Digitalisierung zur Erfassung und Kontrolle der Input-Daten.

Die Big Five der Food-Nachhaltigkeit

Aus Sicht des Autors stellen folgende fünf Themen derzeit die wichtigsten Food-Themen dar:

- Klimaschutz (Verminderung von Klimagasen & deren Bindung; Mitigation & Anpassung),
- Biodiversität (Schutz der biologischen Vielfalt; in Agrar-Landschaften, Wäldern & Meeren),
- Ressourcenschutz (Schutz von Böden, Wasser & Luft vor Verlust und Verschmutzung),
- Tierwohl (aktueller Begriff für Tierschutz, artgerechte Tierhaltung, Transport & Schlachtung)
- Gemeinwohl (Begriff für Teilhabe, Fairness, Verantwortung, Gesundheit & Soziales).⁴⁸⁴

⁴⁸² Marine Stewardship Council: <https://www.msc.org/de>; Forest Stewardship Council: <https://fsc.org/en>

⁴⁸³ Spiller/Zühlsdorf (2020): Durchblick im Klima-Dschungel. Gestaltungsempfehlungen für ein Klimalabel für Lebensmittel (<https://agrardebatten.blog/2020/07/07/klimalabel-auf-lebensmitteln/>; Zugriff 04.03.2021).

⁴⁸⁴ Hier wird „Gemeinwohl“ als erweiterte Überschrift für soziale Fragen genutzt; vgl. Felber 2018.

Eine ähnliche Gliederung in die „Big Four“ Umwelt, Tierwohl, Gesundheit und Soziales nimmt der WBAE (2020: I) in seinem Gutachten „Nachhaltigere Ernährung“ vor. Die zuvor genannte Differenzierung gliedert die für viele Menschen wichtigen drei ersten Themen weiter auf, während sie vorschlägt, die Themen Gesundheit und Soziales, die in der öffentlichen Wahrnehmung und als Werbeargumente noch nicht so präsent sind, unter „Gemeinwohl“ zu behandeln. Langfristig werden soziale Fragen, z.B. der politischen Zumutbarkeit nachhaltiger und gesunder Ernährung sowie deren Zugänglichkeit bei höheren Preisen wichtiger werden (ebd.: 355 ff.).

Mono- und multisektorale Monitoring- und Zertifizierungssysteme

Gegen Abschluss dieser Arbeit sind diverse Aktivitäten von WissenschaftlerInnen, Verbänden, Unternehmen, Projekten und BeraterInnen zu beobachten, für einzelne oder mehrere dieser Themen mit Analyse-, Bewertungs- Monitoring und Zertifizierungsinstrumente zu entwickeln. Die These der wachsenden Bedeutung des Monitorings und der Belegbarkeit dieser Themen scheint dem Autor damit bestätigt, doch kann das wachsende Monitoring-, Zertifizierungs- und Labelingwesen auch die Folge des entsprechenden Kompetenzaufbaus durch vielfach beauftragte Forschungs- und Marketing-Projekte, auch weiterentwickelter Graswurzel-Konzepte sein.

In 2020 sind aus Sicht des Autors folgende Akteure mit Ihren Konzepten „am Markt“ führend:

- Die Bodensee-Stiftung hat in zwei größeren Life-Projekten jeweils ein Tool zur Analyse des Klimaschutzes durch landwirtschaftliche Betriebe (ACCT)⁴⁸⁵ sowie zu deren Anpassung an den Klimawandel (ClimateAdapt)⁴⁸⁶ entwickelt. ACCT wird, neben einem ähnlichen Programm der Landwirtschaftskammer Niedersachsen, vom Landesbetrieb Landwirtschaft Hessen zur Klimaschutz-Beratung der hessischen Agrarbetriebe genutzt.⁴⁸⁷
- Das Unternehmen „Soil & More Impacts GmbH“ (2020) bietet Erzeugern und Händlern Strategien zur Reduzierung der Treibhausgasemissionen in ihren Produktketten, u.a. durch intensivere Kompostwirtschaft u. damit Humusaufbau durch die Erzeugerbetriebe, eine Analyse der Klima-Vulnerabilität und ein ganzheitliches „True Cost Accounting“.⁴⁸⁸
- EDEKA bietet ein unter Schirmherrschaft des Naturschutz-Partners WWF Deutschland entwickeltes Programm „Landwirtschaft für die Artenvielfalt“ an, das den beteiligten Bio-Bauern des Biopark-Verbandes sowie Bioland-Betrieben in Baden-Württemberg⁴⁸⁹ die danach erzeugten Produkte (zunächst Rinder) mit einem höheren Preis honoriert. Das ZALF Müncheberg hat die dahinter liegende Bewertung von artenförderlichen Maßnahmen entwickelt, führt diese Forschungen fort und führt das Monitoring dafür durch.⁴⁹⁰
- Der Bioland-Verband (2020) hat nach jahrelanger Entwicklungsarbeit, u.a. durch Beratung zu betrieblichen Naturschutz-Entwicklungsplänen, ein einheitliches Biodiversitäts-

⁴⁸⁵ Bodensee-Stiftung (2021): <https://www.bodensee-stiftung.org/life-agriclimatchange/> (04.03.2021)

⁴⁸⁶ Bodensee-Stiftung (2021): <https://www.bodensee-stiftung.org/en/life-agriadapt/> (Zugriff 04.03.2021)

⁴⁸⁷ Landesbetrieb Landwirtschaft Hessen (2021): <https://llh.hessen.de/umwelt/klimaschutz/> (04.03.2021)

⁴⁸⁸ Soil & More Impacts (2021): <https://www.soilandmore.com/de> (Letzter Zugriff 04.03.2021)

⁴⁸⁹ EDEKA Südwest (2021): <https://www.zukunftleben.de/landwirtschaft-fuer-artenvielfalt/> (04.03.2021)

⁴⁹⁰ Gottwald/Stein-Bachinger 2015: Landwirtschaft für Artenvielfalt. (www.landwirtschaft-artenvielfalt.de/)

konzept beschlossen, nach dem alle Bioland-Betriebe bis 2022 eine bestimmte Mindestzahl an Biodiversitätspunkten erreichen müssen; die interne Beratung begleitet dies.⁴⁹¹

- Das Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung (ZNU) der Universität Witten/Herdecke hat einen umfassenden Index zur Zertifizierung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Ernährungswirtschaft entwickelt und dafür eine breite Anwenderschaft gefunden. Die Mitglieder des ZNU-Partnernetzwerks streben an, bis 2022 klimaneutral zu werden.⁴⁹²
- Auf Basis der Erfahrungen der Regionalwert AG Freiburg hat deren Gründer und Vorstand Christian Hiß eine Methodik zur umfassenden Nachhaltigkeitsbewertung in der Finanzbuchhaltung landwirtschaftlicher Betriebe mit rd. 40 Leistungskategorien entwickelt, mit der die ökologischen und sozialen Leistungen und Verluste von (Bio-) Betrieben besser erfasst sowie in die Buchhaltung und Bewertung von Betrieben einfließen sollen.⁴⁹³
- Auf Basis der SAFA-Richtlinien der FAO (2013, 2014) hat eine Arbeitsgruppe des Forschungsinstituts für biologischen Landbau (FiBL) das SMART-Farm-Tool entwickelt: „SAFA definiert Nachhaltigkeit vier Dimensionen: ökologische Integrität, ökonomische Resilienz, soziales Wohlergehen und gute Unternehmensführung. Die Dimensionen sind wiederum in 21 Themen und (...) 58 Unterthemen unterteilt“ (Landert et al. 2017), für die jeweils ein Nachhaltigkeitsziel formuliert wurde. „SMART operationalisiert diese 58 Unterthemenziele, in dem pro Unterthema der Grad der Zielerreichung (...) nach dem Ansatz der Multikriterienanalyse (Dodgson et al. 2009) bestimmt wird. (...) SMART-Farm enthält (...) 330 Indikatoren. Zwischen den 58 SAFA-Unterthemen und den SMART-Indikatoren bestehen 1775 Wirkungsbeziehungen“ (ebd.). SMART-Farm erscheint damit als das umfassendste Food-Nachhaltigkeits-Monitoring-Instrument. Die Basierung auf den SAFA-Richtlinien macht die Analyse international vergleichbar.⁴⁹⁴ Die Sustainable Food Systems GmbH, eine FiBL-Tochter, bietet SMART-Farm-basierte Beratung an.
- Zum Thema Tierwohl seien drei sich zuletzt parallel entwickelnde Standards genannt: das zweistufige Tierschutzlabel „Für mehr Tierschutz“ des Deutschen Tierschutzbundes, die „QS-Initiative Tierwohl“ (ITW = sog. Branchenlösung des Lebensmittelhandels mit der Schweine- und Geflügelindustrie) und das geplante Tierwohlkennzeichnungsgesetz des BMEL, das in 2020 eingeführt werden sollte (bis zuletzt noch nicht eingeführt war), wobei der dt. Tierschutzbund beide andere als zu schwach betrachtet (vgl. Betz 2019).

Die Vielfalt der Aspekte und Methoden in Wissenschaft und Beratung zum Abschluss dieser Arbeit (2021) ist mit der vorgenannten Zusammenschau bei Weitem nicht abgedeckt. Vor allem im Bereich Tierwohl zeigen sich die Grenzen der sowohl des industriebasierten wie des staatlichen Labelings, wenn es im Grunde an verantwortungsvoller Governance der „Regimeführer“ fehlt.⁴⁹⁵ Dann bleibt der Zivilgesellschaft weiterhin nur die Selbstorganisation glaubwürdiger La-

⁴⁹¹ Schertler 2020: Bioland e.V. 2021: <https://www.bioland.de/artenvielfalt> (Zugriff 04.03.2021)

⁴⁹² ZNU 2021: <https://www.mehrwert-nachhaltigkeit.de/leistungen#c149> (Zugriff 04.03.2021)

⁴⁹³ Vgl. Hiß 2014, 2015, Hiß/Beckmann 2020, vgl. Kap. 7.5.5.

⁴⁹⁴ Vgl. FAO 2013, 2014; Schader et al. 2014, 2016; Landert et al. 2017, Heidenreich et al. 2017.

⁴⁹⁵ Zu guter Governance vgl. Kap. 3.2.2

bel am Markt, wie es z.B. Tierschutzbund, BUND und AbL mit dem „Neuland“-Label geschafft haben.⁴⁹⁶ Dies gilt auch für die Nachhaltigkeitsstrategie sowie -Monitoring und -Labeling regionaler WSO. Diese beruhen meist bereits auf Herkunfts-, Qualitäts- und Nachhaltigkeitskriterien (Kap. 2.1), die jedoch bei steigenden Verbraucher-Erwartungen heute weiterzuentwickeln sind.

Zur notwendigen „großen Transformation“ der Food-Systeme bis zu deren Nachhaltigkeit mahnen z.B. WBGU 2011, Pe´er et al. 2019, Feindt et al. 2019 und WBAE 2020 mehr staatliche Verantwortung an und fordern z.B. die staatliche Neuordnung und Stärkung des Food-Labelings (WBAE 2020: I ff.), was ebenso mit einem dazu dienlichen Monitoring verbunden sein müsste. Bis dahin ist dessen Nutzung in freiwilligen und eigenen Systemen als Übung zu begreifen, mit welcher nachhaltige regionale WSO ihre Nachhaltigkeitskonzepte prüfen und vertiefen können.

Sollte der Staat (BRD, EU) hierzu nicht in eine stärkere Führungsrolle gehen und die Systeme prägen, so ist mit einem „Wettbewerb der Systeme“ - zur Entwicklung von Multi-Kriterien-Systemen der Agri-Food-Nachhaltigkeit sowie deren Monitoring und Zertifizierung - im Oligopol und Wettkampf der große LEH-Ketten zu rechnen, in Deutschland zwischen den Gruppen EDEKA & REWE, Aldi & Lidl etc. Diese kooperieren dazu bereits mit Naturschutz- und Ökolandbauverbänden sowie Forschungsinstituten und werden diese Aktivitäten, so lässt sich vermuten, zu Multi-Kriterien-Systemen - als Basis eines integrierten Nachhaltigkeitsmarketings - ausbauen.

Regionale Wertschöpfungsorganisationen können dazu heute noch mit eigenen monokriterialen oder auch integrierten Systemen bei den VerbraucherInnen und damit auch im LEH punkten. Letztere zu entwickeln und zu implementieren bedeutet natürlich einen hohen Aufwand, der jedoch über Förderprojekte abzudecken sein dürfte (wie z.B. Feindt et al. 2019: 13 anregen). Deren Fortführung muss hingegen über den dafür höheren Preis am Markt unter den jeweils gegebenen, insgesamt noch unnachhaltigen Bedingungen erwirtschaftet werden. Dies bleibt die besondere Herausforderung und Rolle nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen.

7.5.5 Neue Finanzierungsmodelle und soziale Organisationsformen

Crowd-Funding

Die klassische Finanzierung regionaler WSO in der Gründungsphase erfolgt aus den Beiträgen ihrer Mitglieder, erster kommunaler Geber sowie aus Projekt- oder Regionalfördermitteln wie dem LEADER-Programm oder anderen Landes- und Bundesprogrammen (vgl. Kap. 2.2.4). Aus diesen Quellen wurden seit den 1990er Jahren die meisten WSO finanziert; vielfach gilt dieser Finanzierungsmix bis heute. Wo dies WSO-Aufgabe ist, kommen Erlöse aus dem Vertrieb der Produkte hinzu, wobei das „duale Modell“ vieler WSO (Kap. 3.5.7) meist auch weiterhin Fördermittel erfordert bzw. es weiterhin zum Geschäftsmodell von WSO gehört, solche einzuwerben.

Mit der zunehmenden Bedeutung des Internets, aber auch mit den aktuellen Formen der urbanen transformativen Food-Szene (Kap. 2.1.6.6) kommen jedoch partizipativen und co-kreativen Elementen, insbesondere im Bereich der Finanzierung, wachsende Bedeutung zu.

⁴⁹⁶ Vgl. Neuland-Fleisch 2021. Das erfolgreiche Hofglück-Programm der EDEKA Südwest Fleisch (2021) entspricht im Wesentlichen den seit 30 Jahren geltenden Neuland-Kriterien, mit kontrolliertem Tierwohl.

Eine mittlerweile weit verbreitete Form, kleinere Innovationen und Startups zu finanzieren, besteht im webbasierten Crowd-Funding. Web-Plattformen wie Kickstarter oder Start Next werden von vielen Projekten, Initiativen, JungunternehmerInnen und Startups kontaktiert, um über diese „die Crowd“ für eine Finanzierung zu mobilisieren; häufig, jedoch nicht immer mit Erfolg.⁴⁹⁷

Crowd-Funding beruht auf der Schenkung eines vom Schenkenden bestimmten Betrages, der meist über ein kleines Geschenk, etwa ein fertiges Produkt, honoriert wird. Die Gebenden können damit ihre eigenen Ziele verfolgen, in dem sie Dritte dabei unterstützen, diese zu erreichen. Darüber hinaus finanzieren sich so viele Charity-Projekte und nachhaltige „Social Startups“ mit Charity-Bausteinen, z.B. mit Gewinnanteilen für soziale oder ökologische Wohlfahrtsaktivitäten.

Crowd Investing

Größere und stärker gewinnorientierte Innovationen und Startups werden über Crowd Investing finanziert. Hierbei werden die benötigten Summen und angebotenen Stückelungen mit Zins und Laufzeit über Webplattformen angeboten. Der „Pitch“ des Geschäftsmodells (Präsentation sowie Erklärung in groben Zügen) erfolgt online, meist über ansprechende kurze Videos. Bei Crowd Investing entfällt die Präsentation eines elaborierten Business Plans vor Investoren, die Finanzierung wird komplett über das Netz abgewickelt. Dabei fungiert die Plattform als Clearingstelle, die die Seriosität und Qualität der Angebote wie der Finanzierungsgeber sicherstellt. Auch Banken wie die nachhaltigkeitsorientierte GLS-Bank richten Crowd Investing-Portale ein, um ihrer Klientel Beteiligungen an nachhaltigen Gründungen anzubieten.⁴⁹⁸

Im Crowd-Funding wie im Crowd-Investing liegen auch für nachhaltige regionale WSO noch große Potentiale zur Finanzierung von Investitionen in Erzeugung, Verarbeitung, Logistik, Vertrieb und Kommunikation, in eigener Regie der WSO oder bei ihren Mitgliedsunternehmen. Voraussetzung ist, dass sie eine „Crowd“ im Netz um sich scharen und dafür begeistern können. Dazu ist heute für jede Form von Projekt, Gruppe oder Startup eine systematische und tägliche Arbeit in Social Media-Aktivitäten zu investieren, flankiert von Events und Print-Pressearbeit.⁴⁹⁹

Eine andere Frage ist jedoch, ob WSO und ihre Anbieter so professionell und wirtschaftlich so stark werden, dass sie solch große Investitionen brauchen. Das Projekt „Unser Land“ hatte bereits Mitte der 1990er Jahre eine solche Schwelle erreicht. Der alte Schlachthof von Fürstentfeldbruck wurde stillgelegt, eine neuer Schlachthof für die regionalen Metzger musste her. Dieser wurde von den Metzgern im Kollektiv, unterstützt und koordiniert durch die WSO, sowie mit Fördermitteln finanziert und in Container-Bauweise errichtet (Jasper/Schiefelbein 1997: 37 ff.; Kullmann 2003a: 32; Weiss 2020). Eine „Solidargemeinschaft“ - eine gegenseitige Beistands- und Unterstützungsgemeinschaft – bietet sich auch als geeigneter Begriff zur Organisation regionaler Resilienz an (s. Kap. 7.5.2).

⁴⁹⁷ Zu Crowd Funding vgl. z.B. Schramm/Carstens 2014, Migge/Krüger 2017, Günther/Riethmüller 2020.

⁴⁹⁸ GLS Bank 2021: <https://www.gls-crowd.de/>; zu Crowd-Investing vgl. z.B. Schramm/Carstens 2014, Schüle 2015, Kortleben 2016, Beck 2017.

⁴⁹⁹ Zu Erfolgsfaktor „Professionelle Kommunikation“ im nachhaltigen Lebensmittel-Marketing: Kap. 6.2.6.

Solidarische Landwirtschaft – WSO als Solidargemeinschaften

Die kleinste klassische Erzeugungseinheit im ruralen oder periurbanen Food-System ist ein Hof, so dass sich, im Bezug auf kooperative Finanzierung, zunächst die eines Hofes anbietet. Dazu hat sich heute, als „Community Supported Agriculture“ aus dem anglo-amerikanischen Raum kommend, die Finanzierung durch bzw. als „Solidarische Landwirtschaft“ (SoLaWi) etabliert.

Hintergrund dieser Idee ist die vielfache Erfahrung, dass durch das harte Wettbewerbsumfeld, z.T. durch auch das häufig schwankende Wetter, eine nachhaltige, tier- und menschengerechte Landwirtschaft, auch ökologische Landwirtschaft, oft schwer wirtschaftlich zu betreiben ist. Die wirtschaftliche Unsicherheit, mit den Ernten wirtschaftlich über die Runden zu kommen, wird traditionell allein von den Landwirten bzw. Hofinhabern getragen, eine stets hohe Belastung. Folge sind Spezialisierung, der Verlust vielfältiger und ganzheitlicher Betriebe sowie Raubbau an Böden, Tieren, Menschen, Qualität oder biologischer Vielfalt. Auch ökologische Betriebe sind nicht davor gefeit, sich negativ zu entwickeln. Für Einsteiger sind Höfe schwer zu finden⁵⁰⁰

Um diesen Tendenzen entgegenzuwirken, entschließen sich Gruppen und Gemeinschaften von Menschen bzw. KundInnen, „ihrem“ landwirtschaftlichen Betrieb einen regelmäßigen monatlichen Betrag zu zahlen, damit dieser die Gemeinschaft mit allem versorgt, was er hervorbringt. Dazu muss die Gemeinschaft den Hof nicht kaufen, besitzen oder betreiben. Der Hofbesitzer oder Pächter betreibt seinen Hof, hat aber einen festen Kundenstamm, den er beliefert bzw. der die Hof-Produkte wöchentlich abholt, dies auch noch selbst organisiert sowie im Betrieb mithilft, z.B. damit die Kinder der KundInnen die Betriebsarbeiten im Jahresablauf kennenlernen. Bei einem Betrag von z.B. 25 € für ein Wochen-Abonnement und 100 KundInnen erzielt ein Betrieb 10.000 € Einnahmen pro Monat, womit die Grundkosten, Löhne etc. schon einmal gedeckt sind.

In regelmäßigen Versammlungen, z.B. einer „Jahres-Bieter-Runde“, werden die Bedingungen, Produkte, Mengen und Preise zwischen dem Hof (-Betreiber) und der Gemeinschaft verhandelt. Bei den Betreibern kann es sich um Betriebsgemeinschaften handeln, jedoch ebenso um klassische Familienbetriebe, die dem Wettbewerb des Marktes entkommen und ihre Direkt-Vermarktungskunden mit dem Modell enger binden und in die Verantwortung einbinden möchten.^{501, 502}

Zum Abschluss dieser Arbeit stieg die Zahl der Solawis in Deutschland auf über 100 an, Tendenz steigend.⁵⁰³ Damit werden Solawis zu einem neuen, innovativen Faktor im ländlichen Raum (Kap. 7.1). Regionale WSO tun gut daran, diese zu begrüßen, zu unterstützen und möglichst zu integrieren, um sich von deren „frischem Geist“ inspirieren zu lassen. Dies wurde so auch bereits, nach einem Workshop, mit einer gemeinsamen Resolution des Bundesverbands Regionalbewegung und des Netzwerk Solidarische Landwirtschaft (2020), ins Auge gefasst.⁵⁰⁴

⁵⁰⁰ Vgl. z.B. Lindenthal et al. 2006, Kuhnert et al. 2013, Vogtmann 2015, Niggli et al. 2015, Brändle 2020.

⁵⁰¹ Vgl. Embshoff/Stöwer 2011; Kraiß/van Elsen 2011, 2012; Antoni-Komar 2018; Kramm et al. 2018.

⁵⁰² Systemisch betrachtet: ..stellt ein veritabler und rentabler Hof bereits in jedem Fall ein komplexes System dar, dessen Komplexität durch den „sozialen Organismus“ einer genossenschaftsähnlichen SoLaWi zunächst noch einmal deutlich zunimmt, jedoch so viele Vorteile (der sicheren Finanzierung und Entlohnung) mit sich bringt, dass er letztlich Komplexität (Erntedruck, Existenzangst) für den Landwirt reduziert.

⁵⁰³ Solidarische Landwirtschaft 2020: <https://www.solidarische-landwirtschaft.org/startseite/> (23.03.2020)

⁵⁰⁴ Bundesverband Regionalbewegung e.V./Netzwerk Solidarische Landwirtschaft e.V. (2020)

Beide Organisationen sind damit auf dem richtigen Weg der gegenseitigen Unterstützung und Inspiration. Es wäre zu wünschen, dass zukünftig auch regionale WSO solidarisch unterstützt und finanziert werden. Dazu kann es sinnvoll sein, insbesondere Menschen in den Ziel-Städten der Absatzmärkte anzusprechen, wenn sich diese Menschen im ländlichen Raum nicht finden.

Die hier formulierten Erfolgsfaktoren zeigen auf, was es für solche „neuen Wertegemeinschaften“ braucht, z.B. eine „starke Marke mit einer starken Story“ (vgl. Kap. 6.2.6, Kap. 6).

Stadt-Land-Beziehungen stärken

Ob regionale WSO eine so große wirtschaftliche Kraft und Dynamik entwickeln, dass sie auch größere Investitionen selbst tätigen (wollen) und finanzieren (müssen) wird durch ihre Rentabilität und ihren Markterfolg, diese/r aber auch durch ihre strategischen Grundsatzentscheidungen beeinflusst. Reicht eine Strategie „Aus der Region, für die Region und in der Region“ aus, um auf ausreichende Drehzahlen (Absatz, Umsätze) zu kommen und die Rentabilität zu erreichen? Das hier untersuchte Fallstudien-Projekt A, das eine Region aus vier Landkreisen komplett abdeckt, konnte die Rentabilität für alle Beteiligten über Jahre erreichen und sichern. Ein Schlüssel dazu war die zentrale Rolle einiger Lebensmittel-Unternehmen in der Führung (s. Kap. 5.1).

In Fragen der Wirtschaftlichkeit unterscheiden sich WSO auf Dauer nicht von Unternehmen. Diese allzeit rentabel zu halten erfordert eine gewisse Größe, die es erlaubt, bei der Kosten- und Preisstruktur im Wettbewerb mit klassischen Unternehmen mithalten zu können (Kap. 7.4.2). Reicht der regionale Markt, etwa die regionale Gastronomie als Kunden dazu nicht aus, wie bis zuletzt bei der Vergleichsfallstudie „Regionalmarke“, so wäre zu überdenken, ob „für die Region“ nicht auch bedeuten muss, die Belieferung in die benachbarten Städte und Ballungsräume auszudehnen, um damit die Wirtschaftskraft der WSO zu erhöhen (vgl. Kap. 5.2.3.2).

In der Stärkung der Stadt-Land-Beziehungen stecken dazu noch viele ungenutzte Potentiale. Seit es auch in Deutschland ein Heimatministerium gibt, wird wieder viel über Stadt-Land-Beziehungen gesprochen, doch sind dem Autor kaum elaborierte Instrumente zu deren Gestaltung und Management bekannt. Regionale WSO mit starker Beteiligung periurbaner und urbaner Akteure, wie etwa „Unser Land“ im Umfeld von München, stellen bereits solche Formate dar.

In den Zeiten des fortschreitenden Klimawandels sollten Städte und ländliche Räume ihre Resilienz (s. Kap. 2.2.5; 7.5.2) bezüglich ihrer Versorgung mit Trinkwasser, Lebensmitteln, Energieträgern, Bau- und Rohstoffen sowie deren Entsorgung (Kreislaufwirtschaft/Circular Economy, s. Kap. 2.1.6.1) bewusst erhöhen. Gegenseitige Partner- und Patenschaften - Begriffsvorschlag des Autors: „Stadt-Land-Pakte“ - könnten entwickelt werden, in denen regionaler Belieferung eine zentrale Bedeutung zukommt, aber auch z.B. der Beteiligung der Stadt-Bevölkerung an der Finanzierung regionaler WSO, deren Investitionen und an Green Food-Startups (Kap. 7.4.1).⁵⁰⁵

Partner der WSO für solche Pakte könnten die städtischen Ernährungsräte sein, wo es solche gibt, die sich um die Zurückgewinnung der Ernährungssouveränität in ihren Städten, oft insbesondere in den öffentlichen Kantinen und Schul-Mensen bemühen.⁵⁰⁶ Es wäre zu untersuchen,

⁵⁰⁵ Zu Potentialen und Strategien eines organisierten „Stadt-Land-Nexus“ s. Wunder et al. 2020.

⁵⁰⁶ Zu Ernährungsräten vgl. Kap. 2.1.2.2, Kap. 2.1.6.6, vgl. Stierand 2014; Lacourt/Mariani 2015; Deutschsprachige Ernährungsräte 2018; zu Ernährungssouveränität vgl. Kap. 2.1.2.2; 2.3.3; 7.5.2.

ob ein Stadt-Land-Pakt zweier verfasster Organisationen (WSO, E-Rat) mehr bewegen und bewirken kann als eine verfasste Organisation in Stadt oder Land mit einem Netzwerk an Einzelakteuren als Gegenüber (städtischen Kunden, ländlichen Höfen) im jeweils anderen System.⁵⁰⁷

Regionalwert AGen – Grüne Städter für ökologische Landwirtschaft

Die Regionalwert AG Freiburg wurde von Christian Hiß und einigen MitstreiterInnen gegründet, um das Geld nachhaltig denkender Menschen in der (damals) grün regierten Stadt Freiburg für die Finanzierung von Höfen und Unternehmen im ökologischen Landbau zu mobilisieren. Dazu wurde eine Bürger-Aktiengesellschaft gegründet, die bis zuletzt bundesweit rd. zehn weitere Regionalwert-AGen hervorbrachte, z.B. in Köln und Berlin.⁵⁰⁸ Als Überbau arbeitet Christian Hiß an einer konsistenten Einbindung ökologischer und sozialer Nachhaltigkeitskriterien in die Finanzbuchhaltung von Unternehmen, d.h. an der Internalisierung externer Effekte in die Bilanzen (Hiß 2015), für die zuletzt eine App zur Erfassung von Nachhaltigkeitsindikatoren für Produkte aus der Öko-Land- und Ernährungswirtschaft entwickelt werden sollte⁵⁰⁹ (s. Kap. 7.5.4).

Die Bildung von Tochter- und Nachahmer-AGen bundesweit zeigt, dass mit der Regionalwert-AG ein attraktives Modell der Finanzierung der Öko-Lebensmittelwirtschaft entwickelt wurde. Die Aktionäre zeichnen Aktien und wissen das Kapital in sinnvolle Unternehmen, in eine nachhaltige Landwirtschaft und damit in eine nachhaltige Zukunft (ihrer Nachkommen) investiert.

Als rentable Geldanlage sind diese Aktiengesellschaften bis zuletzt weniger zu sehen, da diese bisher kaum Ertrag bewirken, sondern, nach Abzug des Agios, eher negativ verzinsen. Dies scheint jedoch allen AnlegerInnen der Regionalwert-AGen bewusst zu sein. Sie betrachten ihre Aktienkäufe als strategische, langfristige und politische Anlagestrategien; ihre Zinsen „spenden“ sie für die gute Sache einer solidarischen regionalen Werte- und Wirtschaftsgemeinschaft.⁵¹⁰ Sollten zukünftig die Lebensmittel-Preise bzgl. externer Kosten „die Wahrheit sagen“ und Bio-Lebensmittel Mainstream werden, sollten sich auch die Regionalwert-Aktien noch rentieren.⁵¹¹

Insgesamt stehen damit den regionalen Wertschöpfungsorganisationen eine ganze Reihe neuer Partner (-Organisationen) sowie neue Finanzierungsinstrumente, verbunden mit neuen Sozialformen zur gemeinsamen und wechselseitigen Übernahme von Verantwortung, zur Verfügung.

Damit scheint auch das Prinzip der „gemeinsamen Verantwortung für eine nachhaltige Ökonomie“ sich zuletzt auf mehreren Ebenen stärker zu zeigen: auf internationaler Ebene (Pariser Klima-Abkommen, Sustainable Development Goals, Kap. 7.5.3), auf nationaler Ebene in neuen „Gesellschaftsverträgen“ (Kap. 7.8) sowie auf regionaler Ebene über WSO u.a. neue Formen. Bleibt zu hoffen, dass sich diese nachhaltigen Wirtschaftsformen auf allen Ebenen durchsetzen.

⁵⁰⁷ Offene und zukünftige Forschungsfragen s. Kap. 7.7

⁵⁰⁸ vgl. Hiß 2014; Regionalwert AG 2020: <https://www.regionalwert-ag.de/> (Zugriff 23.03.2020).

⁵⁰⁹ Vgl. Die Agronauten/Regionalwert AG Freiburg (2019): Richtig rechnen! Projektabschlussbericht.

⁵¹⁰ Der Autor ist Aktionär der Bürger AG Frankfurt/Rhein-Main und war einige Jahre in deren Beirat tätig. Die dargestellten Zusammenhänge stellen „empirische Innenansichten eines Regional-Aktionärs“ dar.

⁵¹¹ So wuchs der Bio-Markt im Corona-Jahr 2020 um 22,3%, im LEH um 35,0% (Schaack 2020). Auch wenn die Wachstumsraten nicht so hoch bleiben werden: Bio-Firmen, die gutes Geld verdienen, bedienen ihre Kredite, was den Regionalwert-AGen ihre ersten Investments mit Rendite zurück bringen wird.

7.6 Reflektion der wissenschaftlichen Methodik

Systemische Selbstreflektion

Das Zustandekommen einer systemischen Organisationsanalyse ist ein konstruktivistischer Akt (vgl. Kap. 4.6.2). Dies gilt vor allem für den Evaluator (Autor), begleitet durch Ko-Konstruktionen durch den Austausch mit Auftraggebern, Befragten sowie wissenschaftlichen BeraterInnen. Die Konstruktion beginnt bereits bei der Persönlichkeit und Geschichte eines Wissenschaftlers, mit seiner Ausbildung und theoretischen Vorbildung, die bestimmte Muster des Blicks auf die Welt mit sich bringen (vgl. Neigung von Systemen zur Selbstreplikation in Kap. 3.5.5.7).

Im Zuge der Anbahnung eines Forschungsvorhabens, der Theorie- und Methodikarbeit sowie im Erstkontakt mit Auftraggebern und ggf. Fallstudien-Objekten werden zu diesen bereits erste innere Hypothesen gebildet (vgl. mentale Modelle bei Senge 2006; Kap. 3.5.5.7). So entsteht beim Betrachter zunächst ein grobes Bild der untersuchten Systeme, der, seiner menschlichen Natur folgend, tendenziell versucht, dieses „sein“ Bild von der „Realität“ des Untersuchungsgegenstandes zu erhärten, oder aber er sieht sich gezwungen, Korrekturen daran vorzunehmen.

Durch den Abgleich qualitativer sowie ggf. quantitativer Ergebnisse (hier nur zum Zwecke ordinaler Bewertung, nicht im Sinne statistischer Auswertbarkeit genutzt, vgl. Kap. 6.2.9.1) entsteht unvermeidlich eine Rückkopplung zwischen innerem Bild und äußerem Befund, wobei die Bewertung festgestellter Unterschiede erneut von der Interpretation des Betrachters abhängt.

Die Ergebnisse führen zur Bestätigung oder Modifikation der bisherigen Bilder vom Betrachtungsgegenstand, wobei konstruktivistisch stets klar ist: „Die Landkarte ist nicht die Landschaft“ (vgl. Kap. 4.6.2). Leichte Abweichungen werden, so ist zu vermuten, bewusst oder unbewusst „angepasst“, um möglichst eine Homogenität zwischen den Ergebnisbildern herzustellen. Deutliche Abweichungen müssen jedoch zur Kenntnis genommen, thematisiert und möglichst erklärt werden, was dann jeweils eine echte Modifikation des bisherigen Systembildes mit sich bringt. Bei einer Vielzahl neuartiger oder abweichender Betrachtungsergebnisse kann so ein neues, deutlich weiter entwickeltes Bild des Betrachtungsgegenstands erfolgen - das Ziel dieser Arbeit.

Über weite Teile des Analyse- und Bewertungsvorganges erfolgt(e) so eine zirkuläre (Selbst-) Bestätigung des ersten, holzschnittartigen Bildes, das sich der Evaluator vom Untersuchungsobjekt gemacht hat. Dieses Bild ist umso mehr selbstbezüglich, als der Evaluator auf sich allein gestellt arbeitet. Um dies zu vermeiden, sollten systemische Evaluationen eigentlich von Teams aus zwei oder mehr Evaluatoren durchgeführt werden, was hier jedoch nicht der Fall war. Ein Feedback erfolgte hier durch die Befragten (Projekt A), durch die Auftraggeber (A, B, C) sowie durch eine über Jahre wiederholte, stichprobenartige Beobachtung sowie Gespräche mit diesen, mit federführenden Projektbeteiligten oder diesen nahe stehenden Beratern und Experten.

Ein limitierender Faktor dabei scheint die Anzahl an relevanten Informationen zu sein, die ein Mensch, auch ein Wissenschaftler oder Berater, über eines bzw. vier (WSO-) Systeme aufnehmen und über längere Zeit in einem Zusammenhang betrachten kann. So zeigte sich z.B. in der Arbeit zu Erfolgsfaktoren in diesem Forschungsvorhaben, dass vom Autor, aber auch von den TeilnehmerInnen eines Experten-Workshops im November 2008, jeweils (nur) rund 100 Aspekte als relevante Erfolgsfaktoren von WSO-Systemen zusammengetragen wurden. Dies

fürte zu der Hypothese, dass ein Mensch oder auch eine Gruppe von Menschen zwangsläufig die Realität reduziert und reduzieren muss, um mit einer überschaubaren Anzahl an geistigen Variablen die Welt im Blick behalten zu können. Dies führt zwangsläufig zu scherenschnittartigen Bildern im Auge des Betrachters, die von diesem eher permanent auf demselben Abstraktionsniveau rekonstruiert als immer weiter verfeinert und „verkompliziert“ werden (können).

So ist auch zu erklären, warum das hier entwickelte System-Modell aus 88 Erfolgsfaktoren besteht, die sich elf Kategorien und acht Ebenen sowie vier konstituierenden Kriterien zuordnen lassen. Oder auch daraus, dass der wissenschaftliche Zugang mittels des Konstrukts „Erfolgsfaktoren“ bereits ex ante explizit impliziert(e), das zu untersuchende System „WSO“ mit einem noch überschaubaren Set an Elementen (Erfolgsfaktoren) zu modellieren (Kap. 4.6.2).

Die hier nun erfolgende Reflektion der eigenen Vorgehensweise in ihrer Wirkung auf das untersuchte System entspricht ebenfalls dem systemischen Ansatz. Danach kann z.B. eine interaktive und diskursive Erhebung, durch Interviews von Beteiligten (Experten) durch einen wissenschaftlichen Experten nicht ohne Veränderung (der Selbstwahrnehmung) des jeweiligen Systems erfolgen. Dies ist spätestens seit Heisenberg's Unschärferelation und insbesondere für die heuristischen Wissenschaftsansätze klar (und sollte auch für quantitative Ansätze klar sein).⁵¹²

Wechselwirkungen zwischen Studie und Objekten

Die Effekte der Erhebungen sowie der Ergebnisse auf das Verhalten der WSO-Systeme und ihrer Akteure konnten nicht mehr zusätzlich erfasst werden. Diese sind jedoch als gering einzuschätzen. Einige Veränderungen in Folge der Ergebnisvorstellung, z.B. in Projekt A, wurden dem Autor durch mündliche Mitteilungen der Projektleiter, Projektbeteiligten oder Auftraggeber noch übermittelt, doch veränderte dies die Analyse-Ergebnisse ex post nur noch unmerklich. Veränderungen in den Fallstudien-Projekten wurden jedoch bis zur Fertigstellung dieser Arbeit Mitte 2020 in groben Zügen noch mitverfolgt und flossen hier zu deren Beschreibung noch ein. Dies ermöglichte die weiterführende Reflektion der früheren Ergebnisse, Erfolgsfaktoren etc.

Wie die Beteiligten von Projekt A mit den ersten Ergebnissen umgingen, wurde bereits zuvor dargestellt. Nicht in jedem Falle kann ein Evaluator damit rechnen, dass seine Ergebnisse freudig begrüßt und in Veränderungen umgesetzt werden, zumal nicht, wenn (wie hier) der Auftrag zur Evaluation von außen oder oben kommt und die Verantwortlichen zur Mitarbeit eher nötigt.

Ohnehin ist aus der partizipativen Aktionsforschung, z.B. mit der Survey-Feedback-Methode (vgl. Rosenstiel 2005, Lewin 1947) ebenso wie aus der systemischen Organisationsberatung (vgl. Kap. 3.2.8) bekannt, dass Ergebnisse nur dann zu gezielten Veränderungen führen, wenn die Führung einer Organisation hinter der Analyse, den Ergebnissen und Schlussfolgerungen sowie dem daraus resultierenden, als notwendig erkannten Veränderungsprozess steht und es gelingt, das Management, die MitarbeiterInnen sowie wichtige Stakeholder dafür zu gewinnen. Dies war bei Projekt A kurz nach Vorliegen der ersten Ergebnisse, bei den anderen Fallstudien-WSO gar nicht der Fall. Die Studie hatte keine dem Autor bekannte unmittelbare Wirkung auf deren Entwicklung, hatte jedoch zu einem bestimmten Zeitpunkt die Funktion, ihren Auftrag-

⁵¹² Vgl. Heisenberg 1930, zitiert in Weizsäcker/Wijkman et al. 2017: 163 ff.

gebern zu ermöglichen, ihre eigenen Hypothesen und Bewertungen „zu spiegeln“ sowie ihren Kurs dazu zu prüfen und anzupassen; spätere Auswirkungen wurden nicht mehr erfasst.

Vom Einzelforscher zur transdisziplinären Forschung

Die hier vorliegende Arbeit war von Beginn an als Werk eines einzelnen Forschers konzipiert, der jedoch in der Methodik-Entwicklung, in der Erhebung und mit ersten Ergebnispräsentationen die Zusammenarbeit mit KollegInnen, ExpertInnen sowie mit den Objekt-Beteiligten nutzte. Aufarbeitung und Interpretation der Ergebnisse waren jedoch wieder das Werk eines Einzelnen.

Es liegt nahe, dass eine breitere Beteiligung von wissenschaftlichen KollegInnen, möglichst verschiedener Disziplinen, einen noch breiteren Fokus und noch breitere, womöglich weiter führende Ergebnisse geliefert hätte. Diese Erkenntnis begründet den Aufstieg der gesamten „Wissenschaftsdisziplin der inter- und transdisziplinären Forschung“, insbesondere in den sozio-ökonomischen Wissenschaften zur globalen Umweltkrise, zu Nachhaltigkeit, nachhaltiger Entwicklung, nachhaltigem Konsum und Wirtschaften. Diese fand, parallel zur Erstellung der hier vorliegenden Studie, in der relevanten Wissenschaftslandschaft immer größere Anwendung.

Als Vorteile eines transdisziplinären Forschungsansatzes sind zu nennen:⁵¹³

- bessere Repräsentation der Perspektiven Beteiligter aus unterschiedlichen Disziplinen, Situationen und Herkunftssystemen (z.B. Unternehmen, Verwaltung, Zivilgesellschaft),
- bessere Repräsentation unterschiedlicher Interessenlagen und Handlungsoptionen, z.B. KundInnen vs. Händlern vs. Landwirten; von wohlhabenden und ärmeren Menschen,
- gemeinsame, multidisziplinäre Validierung wissenschaftlicher Begriffe und Konstrukte, von Ursache-Wirkungs-Annahmen, logischer Programme, mentaler Modelle etc.,
- gender-sensiblere und minderheiten-gerechtere Zugänge, Vorgehensweisen, Methoden, Auswertungs- und Darstellungsformen sowie Interpretationen und Kommunikation,
- mehr Partizipation der unmittelbar Beteiligten oder Betroffenen eines Untersuchungsgegenstandes sowie von „Menschen aus der Lebenswelt“ als unabhängige ExpertInnen,
- Multi-Akteurs-, -Stakeholder- und -Ebenen- sowie multi-disziplinäre Studien und Ergebnisse, mit einer intendiert höheren Reliabilität für darauf aufbauende Entscheidungen,
- grundsätzlich höhere Integration aller disziplinären Aspekte eines Forschungsprozesses (Fragestellung, Theoriegrundlagen, Studiendesign etc.) als wissenschaftlicher Imperativ,
- transdisziplinäre Methoden weisen eine besondere Eignung zur Transformativität auf, da sie alle StakeholderInnen eines Nachhaltigkeitsaspektes möglichst breit einbinden.⁵¹⁴

Eine ausführlichere Beleuchtung und Reflektion dieser Prinzipien ist hier nicht möglich und nicht Gegenstand. Es wäre jedoch sicher fruchtbar, die hier im Fokus stehenden nachhaltigen regionalen Wertschöpfungsorganisationen auch mit transdisziplinären Methoden zu untersuchen und die hier gefundenen Ergebnisse (Erfolgsfaktoren & System-Modell) noch einmal zu reflektieren.

⁵¹³ Vgl. z.B. Schön et al. 2007, Jahn et al. 2008, Bergmann et al. 2010, Schneider/Hoffmann 2011a,b Ober/Paulick-Thiel 2015, König et al. 2019a,b, Grunwald et al. 2020, Jahn et al. 2019; OECD 2020.

⁵¹⁴ Vgl. z.B. Brand 2000, Kröger et al. 2012, Kramm et al. 2018, Grunwald et al. 2020, Kristof 2010, 2020.

7.7 Offene und zukünftige Forschungsfragen

Möchte man die Transformativität der nachhaltigen regionalen Wertschöpfungsorganisationen zukünftig noch stärken und auch die Politik, die staatliche Förderung und Beratung sowie die Unterstützung durch die Verbände der Branche und der Zivilgesellschaft dahingehend verbessern, so erscheint es sinnvoll, als Legitimation für diese Maßnahmen weitere wissenschaftliche Erkenntnisse über regionale WSO und die regionale Lebensmittel-Vermarktung zu gewinnen.

Folgende weiter gehenden wissenschaftlichen Fragestellungen zu WSO lassen sich aus Sicht des Autors aus den Rahmenbedingungen, Grundlagen und Ergebnissen dieser Arbeit ableiten:

Makro-Ökonomie

- Entwicklung einer Systematik regionaler Wertschöpfungsorganisationen sowie deren Monitoring (als Modelle einer transformativen Agrar- und Regionalpolitik, s. Kap. 2.2.2),
- Systematische Erfassung der ökonomischen Leistungen regionaler Produkte und ihrer Anbieter als Argumente zur Stärkung ihrer Rolle in der öffentl. Diskussion (Kap. 2.1.2.2),
- Kalkulation der relativen Kosten- und Preisvorteile nachhaltiger regionaler Lebensmittel bei konsequenter Internalisierung externer Effekte (vgl. Kap. 3.2.7; Kap. 5.2.7),

Betriebswirtschaft

- Analyse der Wirtschaftlichkeit der Geschäftsmodelle regionaler WSO, Identifikation von „gläsernen Wänden“ und Lösungsansätzen, z.B. bezüglich der Logistik (s. Kap. 2.1.2.1),
- Entwicklung konkurrenzfähiger und klimaeffizienter regionaler (Mikro-) Logistiksysteme, insbesond. zur Endkunden-Belieferung in Städten „auf der letzten Meile“ (Kap. 2.1.2.1),
- Analyse des Umsatzwachstums regionaler WSO; bei relativ gleichbleibenden Umsätzen: Analyse als „steady state economies“ von Unternehmen und Regionen (Kap. 5.1.6.2).⁵¹⁵

Transformation zur Nachhaltigkeit

- Systematische Erfassung der Nachhaltigkeitsniveaus und der Nachhaltigkeitsleistungen regionaler Produkte, zur Stärkung ihrer Anbieter in der politischen Diskussion sowie im Marketing; Entwicklung eines Nachhaltigkeits-Mess- & Monitoringsystems (Kap. 7.5.4),
- Entwicklung und Definition eines Systems definierter Nachhaltigkeitsstufen der landwirtschaftlichen Produktion, als Basis der „großen Transformation“ der Landwirtschaft auf die höheren Stufen durch politische und finanzielle Anreizsysteme (Kap. 2.2.2),⁵¹⁶
- Entwicklung, Erprobung sowie Nutzen-Messung strukturierter Formate zur Organisation aktiver Stadt-Land-Partnerschaften und Patenschaften („Stadt-Land-Pakte“, Kap. 7.5.5),

⁵¹⁵ „Wirtschaften ohne Wachstum“: Daly/Farley 2004, Daly 1992, 2015; Weizsäcker, Wijkman et al. 2017.

⁵¹⁶ Der Autor empfiehlt hierzu nicht mehr als fünf Stufen: Stufe 0 wäre der gesetzliche Standard; die Stufen 1 bis 3 entsprechen einem „Bronze-, Silber- und Gold-Standard“; Stufe 4 lässt darüber noch Raum zur individuellen Profilierung von Unternehmen, Stufe 5 steht für restaurative u. kompensative Agrar-Systeme.

Weiterentwicklung des System-Modells

- Analyse der vollumfänglichen Ausprägung regionaler WSO als Netzwerk und Unternehmen auf Basis des vorliegenden System-Modells, als Basis der Bewertung der Resilienz regionaler WSO sowie als Beitrag zur (Food-) Resilienz von Regionen (vgl. Kap. 7.5.2),
- Weiterführende Modellierung von Erfolgsfaktoren als Elemente des WSO-System-Modells, und damit des Modells selbst, nach Methode der „logischen Modelle“ (Kap. 4.7.5),
- Entwicklung und Erprobung einer prototypischen Balanced Scorecard für WSO, deren experimentelle Implementierung und Erforschung ihrer Steuerungswirkung (Kap. 7.4.3),
- Analyse der Lebenszyklus-Phasen regionaler WSO, deren spezifischen Herausforderungen und Reaktionsmöglichkeiten; auch: Analyse des Scheiterns, „Einschlafens“ oder der Beendigung regionaler WSO. Ziel: Lebenszyklus-Theorie regionaler WSO (Kap. 3.5.5.5).

Methodik & Theorie

- Weitere Erforschung und Entwicklung von Methoden zur qualitativen Visualisierung der Entwicklung komplexer sozio-ökonomischer Systeme, insbes. zur Beratung (Kap. 7.3.4),
- Entwicklung eines konsistenten Theoriegebäudes systemischer Begriffe und Begründungen zur Beschreibung regionaler Organisationen und Systeme (Kap. 4.5.6.2; 7.3.3).

Ausblicke in die Zukunft

- Weiterentwicklung von Erzeugungs- u. Vermarktungsmodellen einer klima-kompensativen, humus-regenerativen, biodiversitätsrestorativen Landwirtschaft (Kap. 2.1.6.1, 7.8);
- Welche Rolle wird in regenerativen Systemen die extensive Nutztierhaltung spielen? Wird die Veganismus-Bewegung auch diese ins gesellschaftliche Abseits drängen? Welche Folgen, z.B. für Biodiversität u. ländl. Räume würde dies bringen? (Kap. 2.2.3.4)
- Entwicklung eines konkreten Change-Modells zur Transformation der Agrar- und Ernährungswirtschaft, Einsetzen einer „Agora Agrar“ als Think Tank (Kristof 2020, Kap. 7.8);
- Was würde eine Postwachstumsökonomie für die heutigen globalen und regionalen, konventionellen u. Bio-Food-Systeme bedeuten? Wie zu dieser kommen? (Kap. 2.2.2)
- Abschätzung gesellschaftlicher Folgen konsequenter Ökologisierung; Entwicklung von Maßnahmen zur Teilhabe aller sozialen Schichten am Ernährungswandel (Kap. 7.8),
- Extrapolation der Digitalisierung, d.h. des sukzessiven Ersatzes menschlicher Arbeit durch Roboter (u. Kapital): Werden sich Food-Systeme mit Menschen statt Robotern halten? Als Premium-Strategien überleben? Welche Systeme resilienter? (Kap. 3.3.3.2).
- Wie wird sich die Menschheit im Jahr 2100 ernähren? Werden die globalen Megacities durch bodenungebundene Systeme ernährungsautark? Wo werden die Milliarden Menschen leben, wenn die Klimakatastrophe weite Teile der Tropen sowie der Anstieg des Meeresspiegel die heutigen Küsten (-Städte) unbewohnbar macht? Was heißt dies für die Agrar- und Food-Systeme? In schwimmenden Städten oder Anbauflächen? Auf den verbliebenen Landflächen? Welche Systeme braucht mensch dann? (Kap. 2.2.2; 7.2).

7.8 Ausblick: Regionalinitiativen in der großen Transformation

„Mehr als die Vergangenheit
interessiert mich die Zukunft,
denn ich gedenke, in ihr zu leben“

Albert Einstein

Die große Transformation als gesamt-gesellschaftliches Projekt

Es ist zu erwarten, dass bezüglich zuvor genannten Ziele (Kapitel 7.5.3) insbesondere die konventionelle Landwirtschaft bezüglich des dort genannten Innovationsprogramms, jedoch auch die ökologische Land- und Ernährungswirtschaft vor großen Veränderungen und hohen Hürden stehen. Eine Aufteilung in ökologische und konventionelle Landwirtschaft hilft dazu nicht weiter, auch wenn gut belegt ist, dass die Bio-Landwirtschaft unter vielen Aspekten nachhaltiger ist.⁵¹⁷ Beide Systeme sind im Sinne einer echten Integration der Nahrungsmittelerzeugung, der damit verbundenen Einkommenserzeugung („Land-Wirtschaft“) sowie des Klimaschutzes und des Schutzes der Biodiversität auf den Höfen und Einzelflächen weiterzuentwickeln (WBGU 2020).

Stellt man jedoch die konventionellen Landwirte in kurzer Zeit vor zu hohe Hürden - nachdem sie der Agrar-Politik, staatlichen Beratung, Agrar-Industrie, Agrar-Forschung sowie dem Handel 70 Jahre lang in ein „Wachse oder Weiche“ und in immer intensivere Wirtschaftsformen gefolgt sind - und sind weder Politik noch Handel noch die VerbraucherInnen bereit, ihre Einkommensverlust, z.B. durch ausbleibende Rentabilität von Investitionen zu kompensieren - so bleibt ihnen kaum Anderes als Protest und Widerstand, wie dieser von der Bewegung „Land schafft Verbindung“ in 2019/20 zu sehen und hören war, oder aber Resignation und Betriebsaufgabe.

Die Transformation der konventionellen Landwirtschaft, wie die gesamte „große Transformation“, sollte folglich als Solidarprojekt der Gesamtgesellschaft vom Staat organisiert werden. Als ein Weg dazu erscheint, mehrere Entwicklungsstufen zwischen industrieller Agrarwirtschaft und nachhaltigen Wirtschaftsweisen zu definieren, an denen sich alle Akteure orientieren können sowie Anreize für deren Erreichung und des Konsums jeweiliger Produkte zu geben. Die zuletzt zu beobachtende „Verampelung“ der Lebensmittel (z.B. NutriScore-, Tierwohl-, Klima-Ampel; WBAE 2020: 466 ff.) bringt bereits solche Stufensysteme; deren Integration steht jedoch noch aus. Daraus erwächst der Bedarf eines integrierten Nachhaltigkeitsmonitorings (s. Kap. 7.5.4).

Die agrarwissenschaftliche Regierungsberatung sowie Verbände und Unternehmen haben das Narrativ und den Duktus der „Verantwortungsgemeinschaft“ und „schrittweisen Entwicklungsbedarfs“ - der Transformation oder Transition - zuletzt bereits des Öfteren aufgegriffen, z.B.:

- der WBGU (2011) empfiehlt einen „Gesellschaftsvertrag für eine großen Transformation“,
- der WBAE (2020) fordert eine Transformationsstrategie u. „faire Ernährungsumgebungen“,
- „Die REWE Lokal-Partnerschaft“ betont die Verlässlichkeit der Kooperation (REWE 2020),

⁵¹⁷ Vgl. z.B. Sanders/Hess 2019: Leistungen des ökologischen Landbaus, vgl. Kap. 2.1.4.

- EDEKA und WWF führen ein „Gemeinsames Projekt für eine bessere Orange“ durch.⁵¹⁸
- RITTER SPORT u. RAPUNZEL verarbeiten Kakao ihrer festen Partner-Organisationen,⁵¹⁹
- die „Rügenwalder Mühle“ lässt Soja für vegane Produkte nun in Deutschland anbauen.⁵²⁰

Das heißt auch, die Lebensmittel-Hersteller und der Handel, aber auch die von diesen beauftragten Werbe- und Kommunikationsagenturen haben diese aktuellen Codes der ernsthaft um Nachhaltigkeit bemühten Gremien und Bewegungen adaptiert, wie zuvor z.B. die Narrative der „Achtsamkeit“ (Kap. 2.1.6.2) und des „guten Zwecks“ (dem dies gern dienen darf, Kap. 2.3.2.4).

Zu einer ernstgemeinten Gemeinschaftsaufgabe „Agrarstruktur und Klimaschutz“ - die GAK bekäme unter diesen Vorzeichen eine ganz neue Bedeutung – ist dies keine Alternative. Führende wissenschaftliche ExpertInnen und PolitikberaterInnen lassen auch keinen Zweifel daran, dass es für eine „große Transformation Richtung Nachhaltigkeit“ viel mehr Lenkung und Eingriffe durch den Staat und die Politik (Regierungen) bedarf, um das bisherige Staats- und Marktversagen auszugleichen und die staatliche Souveränität über viele Negativentwicklungen, im Dienst und Auftrag der WählerInnen und aller Menschen, wiederzuerlangen.⁵²¹ Hierbei kommt es vor allem darauf an, die „Eingriffstiefe“ der staatlichen Instrumente zu verstärken und allen Akteuren - Land- und Ernährungswirtschaft sowie VerbraucherInnen - stärkere Vorgaben und (viel) stärkere Anreize zur Veränderung Richtung Nachhaltigkeit zu geben (z.B. WBAE 2020).

Regionalinitiativen als Träger und Modelle des Neuen

Die Transitionstheorie unterscheidet (verkürzt) Innovationen oder Veränderungen in „Nischen“, im herrschenden sozio-technischen „Regime“ sowie in der umgebenden „Landschaft“, dem wirtschaftspolitischen System mit seinen Paradigmen (vgl. Mann 2017: 21 ff.). Transitionstheoretisch hat es die Regionalvermarktung geschafft – wie der Öko-Landbau und der Markt für Bio-Lebensmittel - aus der „Nische“ heraus Teil des „Regimes“ zu werden; die „Landschaft“ hat sich kaum verändert. Viele Krisenursachen (Kap. 2.2.1, 2.2.2) werden von der nationalen und EU-Agrarpolitik noch fortgeführt; die große Transformation des Agri-Food-Systems steht noch aus.

Während die Übernahme des Marketingkonzepts der Regionalität im Lebensmittel-Einzelhandel eine auch der vorherrschenden Agrarpolitik willkommene, system-inhärente und system-stabilisierende Innovation war (Kap. 3.3.1), bleiben viele ihrer Initiatoren und Akteure Treiber der großen Transformation der „Landschaft“ (Kap. 2.2.2), bleiben Teil der agrar- und regionalpolitischen Gegenöffentlichkeit, etwa im bundesweiten Bündnis „Wir haben es satt!“ (Kap. 2.1.2.4).

⁵¹⁸ Edeka Zentrale Hamburg (2020): EDEKA-Zitrusprojekt. Die Projektformulierung stellt deutlich den Charakter des „gemeinsamen Entwicklungsweges“ des Vorhabens heraus.

⁵¹⁹ Vgl. Weizsäcker/Wijkman 2007: 237 f.; Rapunzel Naturkost GmbH 2020. Mit festen Partnerschaften sichern diese Unternehmen auch ihre Rohstoffversorgung in Zeiten steigender Nachfrage sowie der Verknappung durch den Klimawandel und können so auf eine Mitgliedschaft bei „FairTrade“ o.ä. verzichten.

⁵²⁰ Rügenwalder Mühle 2020 (ganzseitige Anzeige im Spiegel 32/2020: 23). Die bereits spürbare Erwärmung des Klimas sowie die fortschreitende Züchtung und Erprobung ermöglicht seit Jahren den zunehmenden (Bio-) Soja-Anbau auch in Deutschland. Dies macht die Abnehmer unabhängig von Importen aus Südamerika und ihrem schlechten Image (Gen-Soja, Regenwald-Abholzung, Glyphosat) und hat Vorteile bezüglich direkter Kontakte, kurzer Wege, geringer Transportkosten, Flexibilität sowie besserem Image.

⁵²¹ Vgl. z.B. WBGU 2011, Lesch/Kamphausen 2016, Weizsäcker et al. 2017, Göpel 2020, WBAE 2020.

Mann et al. (2017) zeigen auf, welche Veränderungen der politischen Governancestrukturen sich empfehlen bzw. erreicht werden müssen, um eine „große Transformation“ zu organisieren; darunter die Vision attraktiver Zukunftsleitbilder (z.B. eine voll öko-elektrifizierte Mobilität), die Organisation gesamtgesellschaftlicher Aushandlungsprozesse (wie beim dt. Atom-Ausstieg⁵²²), die Förderung integrativer Konzepte und komplexer Systemperspektiven, politische Verantwortung und die Garantie von deren Langfristigkeit (dies verlangten zuletzt auch Industrie und Investoren von der Politik zur Sicherheit ihrer Investitionsentscheidungen), Räume und Ressourcen zur Entwicklung und Erprobung neuer Modelle (dies ermöglichen in der Regel Förderprogramme), Förderung der Nachhaltigkeits- und Transformationsforschung, die systematische Destabilisierung nicht-nachhaltiger Entwicklungspfade - vieles fehlte zuletzt zur „Agrarwende“.⁵²³

Rurale und urbane Food-Initiativen können in diesem Zusammenhang weiterhin die „Gärtöpfe“ für neue Produkte, soziale Innovationen sowie ökonomische Modelle sein und versuchen, deren Wirkungsräume systematisch auszudehnen. Daneben gehört es zu den Erfolgsfaktoren und zum Handwerkszeug jeder Organisation, auf politischer Ebene die Weichenstellungen zu den eigenen Gunsten zu beeinflussen (Kap. 6.2.1)⁵²⁴. Es muss daher Ziel auch des Bundesverbands Regionalbewegung e.V. sein, im Verbund mit anderen Verbänden konkrete Ziele, Wege und Instrumente der großen Transformation des Agrar- und Ernährungssystems zu formulieren.

Klare Ziele formulieren

Für neue Politiken gilt es neue Instrumente zu entwickeln, wie das „Erneuerbare Energien-Gesetz“ (2000), den „Atomkonsens“ (2002) und den „Kohle-Kompromiss“ (2019) im Energiesektor. Für den Agrarbereich, als Basis der Ernährungswirtschaft und des Lebensmittel-Einzelhandels, ist klar, dass insbesondere die EU-Agrarpolitik grundlegend verändert werden muss und die Agrarsubventionen an positiven gesellschaftlichen Leistungen auszurichten sind (vgl. Kap. 2.2.2).

Die Bauernproteste Ende 2019/Anfang 2020 haben gezeigt, dass die sich die konventionellen Landwirte durch eine verschärfte Umweltpolitik von ihren klassischen politischen Vertretern im Stich gelassen fühlen, zumal ihnen der Handel für höhere Auflagen keine höheren Preise zahlt. Zum Ausgleich für Auflagen in der Tierhaltung wurde eine Erhöhung der Mehrwertsteuer auf Milch- und Fleischprodukte als zweckgebundene Abgabe vorgeschlagen, von den Öko-Verbänden jedoch als rechtswidrig, nicht zielführend sowie ungerecht zurückgewiesen (Wehde 2019).

Ein von der sog. Borchert-Kommission eingebrachtes Instrument wäre die Tierwohl-Abgabe, mit der a) der Umbau konventioneller zu artgerechten Ställen finanziert werden soll und die b) eine Lenkungswirkung auf den Verbrauch von Fleisch, Eiern u. Milchprodukten hätte (BMEL 2020c). Zu dieser Strategie schien sich zuletzt ein breiter Konsens in Bund und Ländern abzuzeichnen.

⁵²² Für den Ausstieg aus der Atomenergie hatte die rot-grüne Bundesregierung 2002 zunächst nach einem mehrjährigen Prozess mit der Atom- und Stromwirtschaft ein Ausstiegsszenario („Atomkonsens“) verhandelt und beschlossen. Dieses wurde durch ein Gesetz für AKW-Laufzeitverlängerungen der schwarz-gelben Bundesregierung 2010 aufgeweicht. Nach „Fukushima“ und dem „Verlust“ der Landesregierung an die Grünen in Baden-Württemberg 2011 erfolgte dann der Atomausstieg 2.0, unmittelbar verordnet durch Kanzlerin Merkel bzw. die Bundesregierung, was den Steuerzahler Schadensersatz an die Atomindustrie kostete. Dies zeigt an einem Beispiel die Vorteile verlässlicher Verhandlungslösungen.

⁵²³ Im Gegensatz zur „Energiewende“, vgl. Heyen/Wolff 2019 (Kap. 7.2).

⁵²⁴ S. auch aktive Beeinflussung der Politik als Kennzeichen der „Clusters of Change“ (Kap. 7.5.3).

Angesichts der Lage von Klima, Biodiversität und Tierwohl weltweit kann es nicht mehr (nur) darum gehen, „nachhaltiger zu werden“, sondern „nachhaltig zu werden“, meinte Prof. Dr. Maja Göpel (2019), Generalsekretärin des WBGU, anlässlich einer Veranstaltung der Bundeszentrale für Ernährung im Herbst 2019 (vgl. Rempe et al. 2019; Kap. 7.5.3). Vor diesem Hintergrund müssten deutlichere Ziele mit konkreten Zielqualitäten und Zielwerten formuliert werden, wohin sich das europäische und globale Agri-Food-System bis 2030 oder später entwickeln sollte bzw. entwickeln muss, wenn globale Kipp-Punkte vermieden werden sollen (Kap. 2.2.2).

Politische Prozesse organisieren

Dies wird jedoch stets ein Prozess auf der großen Berliner und Brüsseler Bühne sein müssen. Der Autor ist nicht der Meinung, dass sich eine tiergreifende Agrar- und Ernährungswende auf einem inkrementellen Weg der kleinen Schritte erreichen lässt. Eine sehr motivierte Bundesregierung könnte durchaus wesentliche neue Schritte tun und gehen, doch wäre ihr, ohne ein zu dieser Wende bereites gesellschaftliches Umfeld – wie zum Atomausstieg nach „Fukushima“ (2010) – ein massiver Widerstand der Agrar- und Ernährungslobby, ggf. auch der Sozialverbände („Bio-Essen nicht nur für Reiche!“) sicher - wenn es nicht gelingt, bezüglich der Erzeuger-, der Handels- wie der Konsumentenpreise kostenneutral umzusteuern. Doch wie soll unter dieser Auflage das europäische Agrar- und Food-System komplett verändert werden? Es scheint lohnend, dafür ein konkretes Transitions-Prozess-Modell wissenschaftlich zu erarbeiten.⁵²⁵

Es wird jedoch wohl noch mehr krisenhafter Zuspitzung brauchen, ähnlich der Dürresommer 2018 bis 2020, mit einem fast schnee- und frostlosen sowie regenarmen Winter 2019/2020, um den Druck auf die Agrar- und Ernährungssysteme und damit die Veränderungsbereitschaft zu erhöhen. Es ist bedauerlich, dass es der ökologischen Kipp-Punkte zu brauchen scheint, um die politischen Kipp-Punkte zu erreichen. Dies scheint jedoch eine menschliche Konstante zu sein (vgl. Kap. 2.2.2 sowie Glossar Kap. 10.1). Dass die Zeit, die der Klimawandel lässt, reichen wird, um das aktuelle System zu transformieren, sehen nicht mehr alle Autoren so (Kap. 2.2.2).

Es scheint daher an der Zeit, die Agrar- und Ernährungswende systematisch vorzubereiten. Zur Energiewende sowie zur Verkehrswende wurden in Berlin und Brüssel „Think Tanks“ gegründet, die „AGORA Energiewende“ sowie die „AGORA Verkehrswende“⁵²⁶, breiter für den Klimaschutz die „Stiftung Klimaneutralität“, in den USA und global die Organisation „350.org“. Diese haben sich zum Ziel gesetzt, diese „Politik-Wenden“ nah am politischen Betrieb systematisch zu organisieren, mit dem geballten Erfahrungs-, Experten- und Insiderwissen aus Politik, Ministerien, Verbänden, Lobby-Vertretern, Forschung, Pressure Groups, Medien und Öffentlichkeit. Zentrale Aufgabe von (diesen) Think Tanks ist die Politikberatung sowie die Erarbeitung von Lösungskonzepten für größeren Probleme, die dem Transformationsprozess entgegenstehen. Die konventionelle Agrar- & Food-Lobby gilt als die best vernetzte Industrie-Lobby in Berlin und Brüssel (NABU/IAW 2019). Für eine nachhaltig-orientierte Agrar- und Ernährungswende fehlte zuletzt noch eine strategischer, langfristiger und politiknaher Think Tank „AGORA Agrar“.

⁵²⁵ Zu generellen Erfolgsfaktoren von Transformationsprozessen vgl. z.B. Kristof 2010, 2020.

⁵²⁶ <https://www.agora-energiewende.de/>; <https://www.agora-verkehrswende.de/> (Zugriff 17.02.2020)

Neue Instrumente entwickeln

Ein politisches und wirtschaftliches Ziel-System braucht ein wissenschaftlich fundiertes Mess- und Monitoring-System, um den Kurswechsel und die Fortschritte erfassen, bewerten und steuern zu können (Kap. 7.5.4). Diesem sollte ein mentales Modell der Struktur und Funktionsweisen des Systems zugrunde liegen, ein qualitatives und auch quantitatives System-Modell (Kap. 4). Die agrar-politik-ökonomische Forschung hält hierzu einen breiten Instrumenten-Mix bereit. Zur Umsetzung grundlegender Veränderungen wird es jedoch auch grundlegend neuer Instrumente brauchen, die eine neue Dynamik in Richtung der Ziele methodisch unterstützen.

Die Proteste der Landwirte Ende 2019/Anfang 2020 offenbarten die Schwäche der Politik, den Markt, speziell den Lebensmitteleinzelhandel und damit die VerbraucherInnen, in die gewünschte Veränderung der Landnutzung und Tierhaltung einzubeziehen, in die Verantwortung und Pflicht zu nehmen. Es gibt bisher keine unmittelbare Rückkopplung zwischen dem, was auf den Höfen geschieht und dem, was im Einkaufswagen landet, zumindest nicht über den LEH. Es gibt kein unmittelbares Feedback-, kein Vergütungs- oder Anreiz-System für die Landwirte, den Handel und die Verbraucher - außer dem Preis, was zu bekannten Resultaten geführt hat.

Der Messbarkeit und Darstellbarkeit der negativen wie positiven ökologischen und gesellschaftlichen Effekte, Leistungen und Nutzen der Landwirtschaft und Ernährungswirtschaft, vom Biohof über die regionale Initiative und den LEH bis zu internationalen Food-Konzernen, erscheint dem Autor dazu ein zentrale Anforderung zu sein. Zuletzt sind im Agrar-, Bio- und Regionalbereich eine ganze Reihe neuer Instrumente entwickelt, erprobt und angeboten worden (s. Kap. 7.5.4).

Vor dem Hintergrund dieser Instrumente scheint eine Weiterentwicklung denkbar, die a) die verschiedenen Top-Themen (Klima, Biodiversität, Ressourcenschutz, Tierwohl, Gemeinwohl u.a.) integriert, b) ein in Stufen gefasstes Mess-System für konventionelle und Bio-Betriebe darstellt, das c) eine Entwicklung von „gesetzeskonform“ bis „100% nachhaltig“ messbar macht, d) die Daten, Ziele und Erfolge bis zum Point of Sale kommunizierbar macht sowie e) mit Anreizen für Landwirte, Handel und Verbraucher verbindet, jeweils höhere Stufen zu erreichen, indem es, der Payback-Karte gleich, Rabatte und Vergünstigungen für höhere Stufen bietet (Kap. 7.5.4).

„Programm für Lebensmittel und Umweltschutz“ (PLUS) könnte der Titel eines solchen Systems lauten. Alle Daten und Informationen werden in einem Onlineportal zusammengeführt. Wäre jedes Produkt entsprechend seines Nachhaltigkeitsindex gekennzeichnet, z.B. via QR-Code, könnte jede/r Verbraucher/in mit seinem/ihrem Einkauf dazu beitragen, die Erzeuger des Produkts dabei zu unterstützen und dabei „PLUS-Punkte“ für die eigene Öko-Bilanz sammeln. Die Scannerkassen des Einzelhandels könnten die PLUS-Punkte erfassen und auf den Belegen ausdrucken; die KundInnen erhalten unmittelbares Feedback über ihren Einkauf in einer App. Mit diesem Instrument ließe sich eine Rückkopplung entlang der gesamten Wertschöpfungskette organisieren, welche die Landwirte, den Handel sowie die KonsumentInnen darin einbindet. Im WBAE 2020-Gutachten wurden ähnliche Systeme auf nationaler oder EU-Ebene gefordert.

Nachhaltige regionale Wertschöpfungsorganisationen könnten sich an ein solches System anschließen; solange es noch kein solches gibt, Teil oder Träger von dessen Entwicklung sein. Als Teil und Träger der transformativen Nachhaltigkeitsbewegung im ländlichen Raum werden die Regional-Initiativen weiterhin gebraucht. Möge diese Arbeit ihre Arbeit unterstützen.

8 Zusammenfassung

„Even in oral traditions, agriculture has always been perceived as a system...
More then ever, the science of agriculture stands at the center of a broader system,
integrating human society and its physical environment.“

André & Jean Mayer (1975), zit. in DFG (2005: 93)

8.1.1 Abstractum, Abstract

Abstractum

Die Regionalvermarktung durch Regionalinitiativen ist vielfach eine Erfolgsgeschichte, in deren Folge sich auch regionales Lebensmittel-Marketing im Lebensmittel-Einzelhandel etabliert hat. Voll entwickelte Regionalinitiativen folgen dem „dualen Modell“, sind gleichzeitig Netzwerk und Unternehmen. Der Nachhaltigkeit der Produkte kommt in vielen Konzepten eine höhere Bedeutung zu. Was macht nachhaltige regionale Wertschöpfungsorganisationen (WSO) erfolgreich?

Zur Beantwortung dieser Frage werden in dieser Arbeit - aufbauend auf Theoriegrundlagen zu Innovation und Kooperation, Sozialkapital und Netzwerken, kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sowie regionaler Governance - drei regionale Fallstudien-Projekte sowie ein Referenzprojekt untersucht, deren Entwicklungsprozesse analysiert und visualisiert. Neben der Akteurs- und Handlungstheorie werden Begriffe systemischer Theorien zu deren Erklärung genutzt.

In diesem Zuge werden 70 sog. Erfolgsfaktoren als Elemente dieser Systeme hergeleitet, identifiziert und beschrieben, die acht Ebenen eines qualitativen System-Modells nachhaltiger regionaler WSO zugeordnet werden; dessen Aufbau wird in dieser Arbeit systematisch dargestellt. Diese Erfolgsfaktoren und das System-Modell werden für vertiefende Analysen genutzt, deren weitere Ergebnisse beschrieben. In der Diskussion werden Anregungen zur gezielten Weiterentwicklung nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen hergeleitet und formuliert.

Abstract

Regional and local food-marketing, driven by regional initiatives of farmers and other activists, are a success story, which has been followed up by regional marketing-strategies in retail markets. Fully developed regional initiatives are „dual models“; they are networks as well as enterprises. Sustainability of production plays a big role in many initiatives and a growing role in the market. But what makes „sustainable regional value-adding organizations“ (SRVO) successful?

The answer to this question in this study has been built on theories of innovation and cooperation, networks and social capital, small and medium enterprises and regional governance. The development-processes of three case-study- and one reference-project have been intensively analysed and partly visualized, explained with patterns of actors- as well as systems-theory.

In this process 70 success factors have been deduced, identified and described as elements of these systems, which have been assigned to eight levels of an qualitative system-model; the stepwise composition of this modell is described. Both, success factors and the system-model, have been used and tested for some deeper studies, the findings are displayed here. In the discussion suggestions for the further development of sustainable regional SRVO are made.

8.1.2 Zusammenfassung

Handlungsfeld: Regionale Vermarktung – etablierte Innovation

Regionalität und regionale Vermarktung von Lebensmitteln haben sich in den letzten 20 Jahren von einer Nischeninnovation zu einer Mainstream-Strategie im Lebensmittel-Handel entwickelt. Regionalität bezieht sich immer auf einen bestimmten Herkunfts- und Handelsraum. Definitionen des Begriffs Region sind Legion, je nach wissenschaftstheoretischem Zugang (Kap. 2.1.1).

Ursprünglich und noch immer getragen von Kritik und Änderungswünschen an die Entwicklung der modernen Landwirtschaft, die Verödung ländlicher Räume und die Konzentrationsprozesse in der Lebensmittelwirtschaft, zunehmend auch durch die Folgen des Klimawandels, der Ausrottung der biologischen Vielfalt und der modernen konventionellen Tierhaltung - in Deutschland wie global - wurde regionale Vermarktung als Instrument der Wiederaneignung der Entscheidungsfreiheit über Landwirtschaft, Produkte, Qualitäten, Vertriebswege und Preise entwickelt. Unterschiedliche Entstehungshintergründe der Regionalvermarktung beleuchtet Kapitel 2.2.

In den Zeiten der zuletzt postulierten „großen Transformation“ der Agrar- und Ernährungswirtschaft kann man von einer frühen Form des Strebens nach Ernährungssouveränität sprechen, der jedoch bereits andere Formen wie Genossenschaften und die Direktvermarktung voraus gingen. Genossenschaften und neue, ähnliche kooperative Organisationsformen erfuhren mit dem Siegeszug der Regionalvermarktung eine neue Nutzung und Würdigung; die Direktvermarktung, etwa bei der Belieferung direkt an LEH-Filialen, auch eine neue Rentabilität. Insgesamt kann die Regionalvermarktung als erfolgreiche, etablierte System-Innovation betrachtet werden, die sich jedoch heute - wie alle Systeme - steten Veränderungen und neuen Herausforderungen gegenüber sieht. Auf diese geht insbesondere die Diskussion in Kapitel 7 ein.

Im Fokus: Nachhaltige regionale Wertschöpfungsorganisationen

Entwickler und Träger der Regionalvermarktung waren und sind regionale Initiativen, die Regionalinitiativen, die gemeinsam mit Naturschutz-, Bauern-, Ökolandbau- und agrarsozialen Verbänden die Regionalbewegung bilden. Diese wird seit 2005 durch den Bundesverband Regionalbewegung (BRB) vertreten, der aus der Regionalinitiative „Artenreiches Land – lebenswerte Stadt“⁵²⁷ hervorgegangen ist und sich für deren Weiterentwicklung sowie politische Unterstützung einsetzt. Dieser ist eingebunden in die Phalanx der „Agrar-Opposition“, die sich für die Entwicklung einer nachhaltigen Agrar- und Ernährungswirtschaft einsetzt (Kap. 2.1.2.4; 2.2.2). Viele, wenn auch nicht alle Regionalinitiativen haben die Regionalvermarktung als zentrale Aktivität. Dazu gibt es jedoch stets nur projektbasierte, keine kontinuierlichen oder amtlichen Statistiken. Der BRB (2021a,b) wies zuletzt rd. 90 vermarktungsaktive Initiativen aus (Kap. 2.1.2.1).

Zu Beginn dieser Arbeit werden zunächst die unterschiedlichen wissenschaftlichen Zugänge zum Phänomen der regionalen Vermarktung und der Regionalinitiativen analysiert (Kap. 2.1.2). Organisationstheoretisch und systemisch (Begriffserklärung s.u.) folgen viele Vermarktungsinitiativen dem dualen Modell (ebd.): sind einerseits ein regional-politisches und regional-wirtschaftliches (Branchen-) Netzwerk (Eigenschaften von Netzwerken s. Kap. 3.5). Zum ande-

⁵²⁷ Vgl. z.B. Jasper/Schiefelbein 1997: 178 ff; Kullmann 2003a: 29; Weiss 2020.

ren sind sie, sofern sie selbst die regionale Vermarktung organisieren und davon wirtschaftlich leben (müssen), eine wirtschaftliche Organisation, verkürzt: ein Unternehmen.⁵²⁸ Solche dualen Initiativen stehen hier als „nachhaltige regionale Wertschöpfungsorganisationen“ im Fokus.⁵²⁹

Diese Doppelseigenschaft lässt sich gut mit Putnams Begriff des Sozialkapitals erläutern, das sowohl aus öffnendem und einbindendem Sozialkapital (als Grundlage der Kooperation in Netzwerken) als auch aus schließendem, ab- und ausgrenzendem Sozialkapital (als Grundlage der Fokussierung auf Wertschöpfung in einem Wettbewerbsumfeld) bestehen kann sowie im Falle und zum Zwecke regionaler Wertschöpfungsorganisationen bestehen muss (Kap. 3.4.2, 7.4).

Hintergrund: Regionales und nachhaltiges Lebensmittel-Marketing

Auch die globale Umweltzerstörung, der Klimawandel und die Zerstörung der biologischen Vielfalt, die auch in Europa und Deutschland allen Bemühungen zum Trotz zuletzt weiter fortgeschritten (und wohl fortschreiten werden), waren und sind wichtige Motive der Regionalbewegung. Die meisten regionalen Vermarktungskonzepte basieren auf ökologischen, naturschutz-, tierschutz- oder ähnlich nachhaltigkeitsorientierten Kriterien, die mehr oder weniger streng kontrolliert werden. Das Bemühen um Glaubwürdigkeit und Transparenz ist jedoch in fast jedem Falle hoch; schon die soziale Kontrolle in diesen neuen regionalen Gemeinschaften sorgt dafür.

Regionalität und Nachhaltigkeit wurden und werden von der Regionalbewegung stets in engem Wechselspiel gesehen und entwickelt. Die KundInnen verstanden diese Botschaft, die Nachfrage ist vorhanden. Handel und Medien titelten: „Regional ist das neue Bio“, was jedoch bezüglich der ökologischen Nachhaltigkeit nicht unbedingt zutrifft⁵³⁰ und daher die Ökolandbau-Verbände auf den Plan rief, u.a. um den Regionalinitiativen im LEH mit dem „Regionalfenster“ (Kap. 2.1.3.4) einen ähnlich aufwendigen, wenn auch freiwilligen Ordnungsrahmen zu geben, wie ihn „der Ökolandbau“ bereits zuvor für sich selbst entwickelt hatte. Während der deutsche Bio-Markt heute europaweit, auch weltweit Waren beschafft und absetzt, ist in den Regionalinitiativen häufig ein hoher Anteil an Bio-Betrieben und -Produkten zu finden (Kap. 2.1.4, 2.1.5).⁵³¹

Offensichtlich hat die Regionalvermarktung, und in der Folge auch der LEH mit regionalem Marketing, einige für die Menschen (im ländlichen Raum) wichtige Funktionen erfüllt, zu deren Erfüllung der Ökolandbau (allein) keine Lösungen anbieten konnte, d.h. regionale Vermarktung erfüllt wichtige systemische Funktionen von Lebensmitteln besser.⁵³² So fehlt es vielfach an „gelebter Gegenseitigkeit“. Mit den Worten der Theorie der Gabe: „Regionalisierung ist die Reproduktion von Reziprozität“ (Mauss/Evens-Pritchard 2005; Adloff/Mau 2005; s. Kap. 2.1.2.4).

⁵²⁸ Zu deren sozialer Einbettung & Kooperationsformen s. Kap. 3.5; Grundlagen d. Kooperation Kap. 3.4.

⁵²⁹ Zur Definition nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen vgl. Kap. 3.5.7

⁵³⁰ Regionale Produkte aus konventioneller Landwirtschaft können nicht als nachhaltig betrachtet werden, da sie zur Verschärfung, nicht zur Lösung der ökologischen Probleme beitragen (s. Kap. 2.2.2; 6.2.6).

⁵³¹ Zur Schnittstelle „Bio-Markt und Regionalbewegung“ vgl. Kap. 2.1.5

⁵³² Systemische Funktionen regionaler Vermarktung s. z.B. Senkung der Transaktionskosten (Kap. 7.4.2), Nachhaltigkeit (Kap. 2.2.2), Wiederherstellung der Reziprozität im Lebensmittel-Marketing (Kap. 2.1.2.4). Eine verfasste systemische Theorie zur Analyse regionaler Entwicklungsprozesse und Organisationen wäre eine lohnende Aufgabe, als Basis zukünftiger Forschungszugänge u. Beratungskonzepte (Kap. 7.7).

Der Lebensmittel-Einzelhandel entwickelte daraus regionale Marketingstrategien; zunächst mit schlechten Kopien, zuletzt mit professionellen, z.T. wegweisenden Marketingkonzepten, in denen regionale meist auch mit Nachhaltigkeits-Anforderungen kombiniert werden. Heute nehmen nachhaltige Marketingkonzepte - durch wachsende gesellschaftliche und staatliche Anforderungen sowie steigende Verbrauchernachfrage - im LEH immer breiteren Raum ein. Grundlegende Aspekte und Strategien des nachhaltigen Lebensmittel-Marketings zeigt Kapitel 2.1.6. auf.

Anlass: Studie zu Rolle von und Nutzen für KMU in WSO

Den Ausgangspunkt dieser Arbeit bildete ein auf das Thema der (Zwischen-) Überschrift abzielendes Forschungsprojekt, beauftragt von einem Konsortium übergeordneter Akteure (Vertreter mehrerer Bundesländer-Institutionen und eines Unternehmens) in diesem Handlungsfeld.⁵³³ Die Ergebnisse einer breiten Befragung von AkteurInnen (ErzeugerInnen, ManagerInnen etc.) der hier untersuchten Fallstudien-Projekte wurde diesen seinerzeit präsentiert (bisher unveröffentlicht) sowie die Ergebnisse im Falle von Projekt A auch mit den beteiligten Akteuren diskutiert.

Im Zuge der Erstellung dieser Arbeit wurde das ursprüngliche Thema zunehmend zu einem Seitenthema und einem Mittel zu dem Zweck, nachhaltige regionale WSO besser zu verstehen. Die Rollen der KMU sind z.B. in der Analyse der Akteurskonstellationen in den Entwicklungsprozessen der hier untersuchten Fallstudien-Projekte zu finden (Unterkapitel 5 & 6 der Kap. 5.1 bis 5.3), ihre realisierten Nutzen im jeweiligen Unterkapitel 10 dieser genannten Analysekapitel.

Ziel: System-Modell nachhaltiger regionaler WSO

Im Forschungsprozess entstand jedoch beim Autor die Erkenntnis, dass die Darstellung der Rollen und zum Teil auch der Nutzen der KMU nur möglich ist mit einem klaren Bezugsrahmen, d.h. mit einer Art Modell des „Systems WSO“ und den darin wirkenden Prozessen sowie mit einer die Beschreibung dieser Phänomene erlaubenden wissenschaftlichen Begriffssprache.

Als solche wurde die Systemtheorie identifiziert und im Wesentlichen genutzt, die bereits von anderen führenden AutorInnen zur Beschreibung regionaler Systeme verwendet worden ist.⁵³⁴ Ziel dieser Arbeit war nun ein qualitatives System-Modell nachhaltiger regionaler WSO, das die Analyse und Beschreibung von deren Strukturen und Prozessen erlauben sollte (s. Kap. 1.2.2).

Erfolgsfaktoren - Elemente des System-Modells

Als Elemente des System-Modells sowie als Muster zur Beschreibung und als Indikatoren zur Bewertung von Akteuren, Bedingungen, Prozessen und Qualitäten in regionalen WSO greift der Autor auf das wissenschaftliche Konstrukt von „Erfolgsfaktoren“ zurück. Dazu konnte auf eine breite Literatur zur Erfolgsfaktorenforschung sowie eigene Vorarbeiten zurückgegriffen werden, so auch auf ein Ausgangsset an Erfolgsfaktoren, dass in dieser Arbeit erweitert wurde (Kp. 4.6).

⁵³³ Das Konsortium wird aus Gründen der Anonymität der Regionen und der AkteurInnen nicht genannt.

⁵³⁴ Vgl. z.B. Hummelbrunner 2001, 2002; Bratl/Trippel 2001, Bratl et al. 2002, Baumfeld et al. 2009, Luksch et al. 2010; als Basisliteratur vgl. z.B. Bertalanffy 1968; Simon 1988, 2007, 2008; Luhmann 1984, 1988; Willke 1991, Kneer/Nassehi 1993, Reese-Schäfer 1999, Rosa et al. 2007: 273 ff.; vgl. Kap. 10.1.

Theorien, Methodik und Vorgehensweise

Eine wesentliche Ausgangsquelle zur Erforschung von Erfolgsfaktoren regionaler Projekte (Brendle 1999) konnte über ähnliche, grundlegende Arbeiten aus den USA (Roberts/King 1991, 1996, Roberts 1998) bis zurück zum Schumpeter'schen Unternehmerverständnis zurückverfolgt werden. Dieser Teil der System-Erforschung ist also akteurs- und handlungsorientiert, während vielfach die Beschreibungs- und Bewertungsgrundlagen zu regionalen und WSO-Prozessen in den drei Fallstudien-Analysen der systemischen Theorie(n) entnommen wurden. Der Autor hat dazu einen undogmatischen, utilitaristischen Zugang gewählt: alles was nützlich ist, um Strukturen und Prozesse der untersuchten Systeme trefflich zu beschreiben, war erlaubt. Darüber hinaus fand eine tiefgehende Auseinandersetzung mit den theoretischen Grundlagen und methodischen Implikationen der daraus letztlich entwickelten Vorgehensweise statt (Kap. 4).

Grundlage der Analyse der drei untersuchten Fallstudien-Projekte sowie deren Kontrastierung mit einem vierten, größeren Vermarktungsprojekt (aus der Region der Fallstudien-Projekte B & C) waren jeweils eine Reihe von ausführlichen ExpertInnen-Interviews mit Erzeugern, Verarbeitern, Händlern, gewerblichen Kunden und Beratern, vor allem aber mit führenden Akteuren der Projekte, z.T. über fünf Hierarchie-Ebenen hinweg, vom Erzeuger bis ins Landesamt. Anzahl und Art der Akteure finden sich in den Steckbriefen zu Beginn der Fallstudien (Kap. 5).

Aus diesen Interviews und ihrer Auswertung ergaben sich erste Sichtweisen und Hypothesen zu diesen Projekten, die durch weitere Interviews sowie nach einer ersten Auswertung, Vertextung und Präsentation durch Diskussionen mit Beteiligten und Auftraggebern vertieft, ggf. modifiziert und erweitert sowie in der Folgezeit durch weitere Gespräche aktualisiert wurden. So entstanden mit der Zeit stabilere, doch noch immer für Neuinterpretationen und Erweiterungen offene „mentale Modelle“ (des Autors) von den Entwicklungsprozessen und Ergebnisqualitäten der untersuchten Fallstudien-Projekten, die ausführlich dargestellt werden (Kap. 5.1 - Kap 5.3).

Einige wichtige Entwicklungsprozesse wurden mit Graphiken visualisiert (ebd. Unterkap. 5 & 6). Die gefundenen Aspekte, Prozesse und Qualitäten werden, wo immer möglich, mit aus den Literaturgrundlagen begründeten systemischen Begriffen und Mustern analysiert und bewertet. So entstanden umfassende Analysen und Bewertungen der drei (plus 1) Fallstudien-Projekte.

Deren Synopse zeigt wesentliche Unterschiede zwischen diesen bezüglich der regionalen und Projekt-Governance, der Motive, Nachhaltigkeits- und Marketingstrategien, der KMU-Rollen und der Erfüllung der Kennzeichen ausgereifter Systeme wie hoher Reflexivität (Kap. 5.4). Die Projekte wurden im Anschluss mit den zuvor heraus destillierten Erfolgsfaktoren (Kap. 5.1 - 5.3, je Unterkap. 8; Gesamtdarstellung s. Kap. 6.2) systematisch bewertet (vgl. insbes. Kap. 6.2.9.1).

System-Modell nachhaltiger regionaler Wertschöpfungsorganisationen

Aus der Analyse der Fallstudien heraus wurde das zu Beginn vorliegende Set der „Erfolgsfaktoren nachhaltiger regionaler WSO“ komplettiert, z.T. bereinigt und mit dem endgültigen Set die systematische Analyse der Fallstudien-Projekte abgeschlossen. Mit diesen Erfolgsfaktoren wurde dann vom Autor eine ordinal-skalierte „Erfolgsfaktoren-Analyse“ der Fallstudien-Projekte durchgeführt (Kap. 6.2.9.1). Eine Revision zeigte elf regelmäßige Kategorien der Erfolgsfak-

toren auf (Kap. 6.2.9.2). Die Erfolgsfaktoren wurden danach als Bausteine des Modells, ihren 8 Ebenen (Kap. 6.1.2) zugeordnet und in dessen graphische Oberfläche übertragen (Kap. 6.2).

Das Modell baut auf vier konstituierenden Kriterien nachhaltiger regionaler WSO auf (Kap. 4.8.1): „Regionalität ist das Kennzeichen und Alleinstellungsmerkmal regionaler Marketingstrategien und daher für regionale WSO konstituierend, weil Sinn-stiftend und Grenzen-ziehend. Das Kriterium der Regionalität wird laut dieser Studie als erfüllt gesehen, wenn ein WSO in seinem Lebensmittel-Marketing die Definition einer gut definierten Herkunftsregion erfüllt (vgl. Kap. 2.1). Die Nachhaltigkeit des Marketings ist ideengeschichtlich eng mit der Entwicklung des regionalen Lebensmittelmarketings verbunden. (...) Das Kriterium der Nachhaltigkeit gilt hier als erfüllt, wenn einer der in Kap. 2.1.6.1 genannten Produktionsstandards zugrunde liegt. (...)

Zur Verfolgung der genannten Ziele und Zwecke (der Vermarktung) bilden sich regionale Netzwerke. Aus diesen werden von regionalen Akteuren und ihren Unterstützern (..) Organisationen gegründet, die jedoch immer noch einen relativ starken Netzwerk-Charakter aufweisen (müssen), um an die verschiedenen gesellschaftlichen Subsysteme und innovativen Strömungen in der Region anschlussfähig zu sein. Kennzeichen regionaler WSO ist daher die Zusammenarbeit privatwirtschaftlicher, zivilgesellschaftlicher sowie kommunaler oder staatlicher Akteure. (...)

Wertschöpfung zu betreiben und zu erhöhen ist ein weiteres zentrales Motiv, warum sich Akteure in regionalen WSO zusammenfinden. Während Unternehmen dies aus ihrem ureigenen Interesse heraus tun, unterstützen dies auch zivilgesellschaftliche Akteure sowie kommunale oder staatliche Institutionen. Das Kriterium der Wertschöpfung gilt in dieser Studie als erfüllt, wenn die an regionalen WSO beteiligten Unternehmen diese vermelden (Kap. 2.3.4)“ (ebd.).

Visuelle Modellierung

Vorüberlegungen sowie die Vorgehensweise zur graphischen Modellierung zeigt Kapitel 6.3.1. Der/die Leser/in kann danach in Kapitel 6.3.2 dem systematischen Aufbau des Modells folgen: zunächst werden die vier konstituierenden Kriterien (s.o.) in die Sektoren des Modells eingefügt, die sich aus der Gliederung der drei gesellschaftlichen Hauptbereiche Staat, Markt und Zivilgesellschaft auf einer Makro-, Meso- und Mikroebene ergeben (Kap. 6.3.2.2; Abbildung 29). Daraus resultiert ein visuelles Grundmodell nachhaltiger regionaler WSO (Kap. 6.3.2.3; Abbildung 30). Dieses zeigt schematisch die Wertschöpfung, also das wirtschaftliche, unternehmerische Handeln als „roten Glutofen“, als Maschinenraum und Herzstück, das getragen von einem Netzwerk einerseits und einer Organisation andererseits, eine Wertschöpfungsorganisation bildet. Diese handelt überwiegend auf der Meso-Ebene der Region, auf der sich Markt und Unternehmen, Staat und Zivilgesellschaft begegnen, ebd. durch das blaue Band der Region verbunden. Dem grünen Dreieck der Nachhaltigkeit kommt es in diesem Grundmodell zu, negative externe Effekte der Wertschöpfung (soziale und Umweltschäden) von Region und Erdball abzuhalten.

Sodann werden in das graphische System-Modell zunächst nur die personalen Erfolgsfaktoren, d.h. die regelmäßigen Akteure regionaler WSO, als Elemente eingefügt und an einem prototypischen Platz im visuellen Modell positioniert (Kap. 6.3.2.4, Abbildung 31). Danach werden alle hier formulierten Erfolgsfaktoren, ihren Ebenen und Sektoren zugeordnet, woraus sich ein vollständiges System-Modell ergibt (Kap. 6.3.2.5, Abbildung 32). Eine weitere Unterscheidung der Erfolgsfaktoren nach deren unmittelbarer Beeinflussbarkeit durch die WSO (-Akteure) führt

dann zum sog. „fokussierten Modell nachhaltiger regionaler WSO“ (Kap. 6.3.2.6, Abbildung 33). Auf dieser Basis wurden bereits im Analyse-Kapitel 5 dargestellte Akteurskonstellationen der drei Fallstudien-Projekte noch einmal mit dem neuen System-Modell modelliert (s. Abbildung 34 bis Abbildung 39). Damit endet die Modellierung regionaler WSO als Systeme in dieser Arbeit.

Synopse, Diskussion und Ausblick

Insgesamt wurden die drei Fallstudien-Projekte sowie das Vergleichsprojekt (Regionalmarke) damit in dieser Arbeit heuristisch-verbal (auf Basis der Erfolgsfaktoren und deren Begründungen aus den Grundlagen), auf ordinalskalierten Werten basierend (mittels Erfolgsfaktoren-Analyse) sowie graphisch-visuell auf Basis des System-Modells analysiert, bewertet und erläutert. Diese Gesamtmethodik sollte sich für die partizipative Evaluation und Projektberatung regionaler WSO ebenso eignen wie als Basis weiterer transdisziplinärer Forschung dazu (Kap. 7.6).

Die abschließende Diskussion zieht nach den Jahren der Arbeit in diesem Handlungsfeld noch einmal Bilanz zur zwischenzeitlichen Entwicklung der Regionalvermarktung sowie den Herausforderungen, denen regionale Wertschöpfungsorganisationen zuletzt gegenüberstehen. Sie sehen sich zuletzt, als „etablierte Innovation“, sowohl neuen Wettbewerbern im Markt (z.B. dem LEH mit professionellen Regional- und Nachhaltigkeitskonzepten) sowie ebenso neuen Partnern in der Zivilgesellschaft (transformative Milieus, mit neuen ökosozialen Wirtschaftsformen) gegenüber, die sie herausfordern oder mit denen sie sich weiterentwickeln können (Kap. 7.2).

Weiterentwicklungen regionaler WSO können sowohl in der Funktion als Unternehmen sowie in der Funktion als regionales Netzwerk liegen. Als Unternehmen sind junge WSO zunächst ähnlich wie Startups zu betrachten. Ebenso könnten WSO als Ökosysteme zur Förderung von „Green Food Startups“ dienen. Jeweils einige aktuelle Grundlagen dazu stellt Kapitel 7.4.1 vor.

Etablierte WSO sind wie etablierte Unternehmen zu betrachten, für die Rentabilität, ein funktionierendes Geschäftsmodell und die Effizienz aller Prozesse zentrale Aufgaben darstellen, während sie mit regelmäßigen Innovationen sowie hoher Reflexivität und Kooperationskultur dafür sorgen sollten, MitarbeiterInnen zu motivieren und Stakeholder zufriedenzustellen (Kap. 7.4.2). Die Anregung eines Steuerungsinstruments für WSO schließt diese Aspekte ab (Kap. 7.4.3).

Als Netzwerke könnten sich regionale WSO zukünftig verstärkt dem Thema regionale Resilienz (Kap. 7.5.2) widmen und/oder sich (dazu) zu Innovationsclustern weiterentwickeln (Kap. 7.5.3). Ein integriertes Monitoringsystem für alle relevanten Food-Nachhaltigkeitsaspekte (Kap. 7.5.4) sowie neue Finanzierungs- und Organisationsformen (Kap. 7.5.5) könnten dabei hilfreich sein.

Mit einer Methodik-Reflektion (Kap. 7.6), der Formulierung offener Forschungsfragen (Kap. 7.7) und einem Ausblick zur möglichen Rolle regionaler Wertschöpfungsorganisationen in der „großen Transformation“ der Food-Systeme zur Nachhaltigkeit (Kap. 7.8) schließt diese Arbeit ab.

9 Literatur

9.1 Printmedien

- Abbott, Andrew (1990): Conceptions of time and events in social science methods. Causal and narrative approaches. In: *Historical Methods and Research*, Jg. 23, S. 140–150
- Abbott, Andrew (1992): From causes to events. Notes on narrative positivism. In: *Sociology Methods and Research*, Jg. 20, S. 428–455
- Acosta, Alberto (2015): *Buen vivir. Vom Recht auf ein gutes Leben*. München: Oekom Verlag
- Adam, Markus (2000): Die Entstehung des Governance-Konzepts bei Weltbank und UN. Die EZ wird politischer. In: *Entwicklung und Zusammenarbeit*, H. 10, S. 272–274
- Adloff, Frank; Mau, Steffen (2005): *Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität*. Frankfurt: Campus-Verlag (Theorie und Gesellschaft, Bd. 55).
- Agrarbündnis (2003): *Der kritische Agrarbericht 2003*. Hamm: AbL Bauernblatt Verlag
- Agrarbündnis (2004): *Arbeit und Soziales*. Hamm: AbL Bauernblatt Verlag
- Agrarbündnis (2004): *Von der Bewegung zur Branche. Der Ökologische Landbau und seine sozialen und regionalen Ziele: Anspruch, Realität und Perspektiven*. Diskussionspapier des Agrarbündnisses.
- Agrarbündnis (2009): *Landwirtschaft im Klimawandel*. Hamm: AbL Bauernblatt Verlag
- Agrarbündnis (2012): *Zusammen arbeiten - für eine andere Landwirtschaft*. Hamm: AbL Bauernblatt Verl.
- Agrarbündnis (2019): *Landwirtschaft für Europa*. Hamm: AbL Bauernblatt Verlag
- Agrarbündnis (2020a): *Digitalisierung als Chance für eine nachhaltige Landwirtschaft?! Diskussionspapier*.
- Agrarbündnis (2020b): *Stadt, Land - im Fluss. Der kritische Agrarbericht 2020*. AbL Bauernblatt Verlag
- Agriculture and Food Council of Alberta (2004): *Value Chain Guidebook*. Nisku, Alberta, Canada
- Ahrend, Klaus-Michael (2016): *Geschäftsmodell Nachhaltigkeit. Ökologische und soziale Innovationen als unternehmerische Chance*. Berlin: Springer Verlag
- Albers, Sönke; Paul, Claudius; Runte, Matthias (1999): Virtuelle Communities als Mittel des Absatzes. In: Beisheim, Otto (Hg.): *Distribution im Aufbruch. Bestandsaufnahme und Perspektiven*. München: Verlag Franz Vahlen, S. 955–966
- Alfred-Wegener-Institut (2009): *Antarktischer Klimawandel und die Umwelt. Ein Bericht des Wissenschaftlichen Ausschusses für Antarktisforschung*. Bremerhaven
- Allen, Thomas; Prosperi, Paolo (2016): Modeling Sustainable Food Systems. In: *Environmental management*, Jg. 57, H. 5, S. 956–975. Online unter <https://doi.org/10.1007/s00267-016-0664-8>
- Alt, Rainer; Fleisch, Elgar (2013): Key Success Factors for Business Networking Systems. In: Österle, Hubert; Fleisch, Elgar; Alt, R. (Hg.): *Business Networking. Shaping Collaboration Between Enterprises*. 2. nd ed. 2001. Berlin: Springer Berlin, 249–264.
- Altvater, Elmar (2018): *Das Ende des Kapitalismus, wie wir ihn kennen. Eine radikale Kapitalismuskritik*. 8. Auflage. Münster: Westfälisches Dampfboot
- Alvensleben, Reimar von (2000): Verbraucherpräferenzen für regionale Produkte. In: Dachverband Agrarforschung (Hg.): *Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft*. Frankfurt/M.: Dt. Landwirtschafts-Gesellschaft Verlag (Schriftenreihe agrarspectrum, Bd. 30), S. 3–18
- Akademie für Raumordnung und Landesentwicklung (2006): *Berichte zu Raumforschung und Raumordnung - Wissenschaftliche Beiträge (Berichte, 06/2006)*
- Antoni-Komar, Irene (Hg.) (2008): *Ernährung, Kultur, Lebensqualität. Wege regionaler Nachhaltigkeit*. Marburg: Metropolis-Verlag (Wirtschaftswissenschaftliche Nachhaltigkeitsforschung, Bd. 3)

- Antoni-Komar, Irene (2018): Gemeinschaftsorientierte Ernährungsinitiativen – Neue Chancen für eine nachhaltige Ernährungswirtschaft? In: Haushalt in Bildung und Forschung, Jg. 7, H. 2, S. 62–74
- Antoni-Komar, Irene; Kropp, Cordula; Paech, Niko; Pfriem, Reinhard (Hg.) (2019): Transformative Unternehmen und die Wende in der Ernährungswirtschaft. Marburg: Metropolis-Verlag (Theorie der Unternehmung, Bd. 72)
- Argyris, Chris; Schoen, Donald A. (1978): Organizational learning. A theory of action perspective. Boston: Addison-Wesley
- Aschauer, Wolfgang (2000): Regionale Identität als empirischer Untersuchungsgegenstand - Aufbruch in die "Normalwissenschaft"? In: Geographische Revue, Jg. 2, H. 1, S. 55–60
- Ashoka Deutschland gGmbH (2017): Changemaker. Ideen für den gesellschaftlichen Wandel. München.
- Atteslander, Peter; Cromm, Jürgen (2006): Methoden der empirischen Sozialforschung. 11. Auflage. Berlin: Schmidt
- Auinger, Franz (Hg.) (2005): Unternehmensführung durch Werte. Konzepte, Methoden, Anwendungen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Avelino, Flor; Wittmayer, Julia M.; Pel, Bonno; Weaver, Paul; Dumitru, Adina; Haxeltine, Alex; Kemp, R.; Jørgensen, M. S.; Bauler, T.; Ruijsink, S.; O’Riordan, T. (2019): Transformative social innovation and (dis)empowerment. In: Technological Forecasting and Social Change, Jg. 145, S. 195–206.
- Axelrod, Robert (1997): The complexity of cooperation. Agent-Based Models of Competition and Collaboration. Princeton: Princeton University Press
- Bachmann, Günther (2010): Verbürgte statt beliebige Nachhaltigkeit. 2. Entwurf zum Impulsreferat. Symposium "60 Jahre Deutscher Naturschutzring (DNR)". Haus zur Wildnis, Ludwigsthal im Nationalpark Bayerischer Wald, 07.05.2010
- Badische Zeitung (2018): Regionale Food-MacherInnen. In: Badische Zeitung, Ausgabe vom 29.09.2018.
- Baecker, Dirk (2012): Postheroische Führung. In: Grote, Sven (Hg.): Die Zukunft der Führung. Berlin: Springer Verlag, S. 475–490
- Bätzing, Werner (2020): Das Landleben. Geschichte und Zukunft einer gefährdeten Lebensform. München: Verlag C. H. Beck
- Bahrs, Enno; Cramon-Taubadel, Stephan von; Spiller, Achim; Theuvsen, Ludwig; Zeller, Manfred (Hg.) (2006): Unternehmen im Agrarbereich vor neuen Herausforderungen. Münster: Landwirtschaftsverlag (Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Bd. 41)
- Balas, Martin; Strasdas, Wolfgang (2019): Nachhaltigkeit im Tourismus: Entwicklungen, Ansätze und Begriffsklärung. Herausgegeben von Umweltbundesamt. Dessau-Roßlau (TEXTE, Bd. 22)
- Balling, Richard (2000): Ergebnisse von Verbraucherbefragungen zur Bedeutung der regionalen Herkunft bei Nahrungsmitteln. In: Dachverband Agrarforschung (Hg.): Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft. Frankfurt/M.: Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft Verlag (Schriftenreihe agrarspectrum, Bd. 30), S. 19–37
- Bandler, Richard; Grinder, John (Hg.) (2010): Reframing. Neuronlinguistisches Programmieren und die Transformation von Bedeutung. 9. Auflage. Paderborn: Junfermann (Reihe Kommunikation, NLP)
- Bandura, Albert (1977): Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. In: Psychological Review, Jg. 84, H. 2, S. 191–215
- Bandura, Albert (1993): Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. In: Educational Psychologist, Jg. 28, H. 2, S. 117–148
- Bandura, Albert (1997): Self-efficacy: The exercise of control. New York: W. H. Freeman
- Bank Sarasin (2009): Fossiles Denken schadet noch mehr als fossile Brennstoffe. Text einer Werbeanzeige in der Neuen Züricher Zeitung. Zürich. In: Schindler, Jörg; Held, Martin (Hg.): Postfossile Mobilität. Wegweiser für die Zeit nach dem Peak Oil. Bad Homburg: VAS Verlag für akademische Schriften

- Bartmann, Sylke; Gille-Linne, Karin; Haunss, Sebastian (2002): Kollektives Handeln. Politische Mobilisierung zwischen Struktur und Identität. (Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 69).
- Bass, Hans-Heinrich (2006): KMU in der deutschen Volkswirtschaft: Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft. Berichte aus dem weltwirtschaftlichen Kolloquium der Universität Bremen.
- Bauer-Wolf, Stefan; Baumfeld, Leo; Lukesch, Robert (2008b): Steuerung regionaler Entwicklung. Herausgegeben von ÖAR Regionalberatung GmbH. Wien
- Bauer-Wolf, Stefan; Payer, Harald; Scheer, Günter (2008): Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz. Handbuch für Regionalentwicklung. Wien: Springer Verlag
- Baumann, Sebastian (2008): Projektfinanzierung in Supply Chain Netzwerken. Eine neo-institutionen-ökonomische Analyse am Beispiel der Automobilindustrie. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden (Gabler Edition Wissenschaft).
- Baumast, Annett; Pape, Jens; Weihofen, Simon; Wellge, Steffen (Hg.) (2019): Betriebliche Nachhaltigkeitsleistung messen und steuern. Grundlagen und Praxisbeispiele. Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer
- Baumfeld, Leo (2011a): Governance. ÖAR GmbH. Wien
- Baumfeld, Leo (2011b): Governance Arrangements. ÖAR GmbH. Wien
- Baumfeld, Leo (2011c): Steuerungsinstrument Wirkungskette für Regionalmanagements. ÖAR GmbH.
- Baumfeld, Leo (2006): BSC Regio - Eine Balanced Scorecard für Regionen. Ein Handbuch. ÖAR GmbH.
- Baumfeld, Leo (2007): Inno-Regio. Ein Verfahren zur regionalen Innovation. ÖAR GmbH. Wien
- Baumfeld, Leo (2008): Steuern durch Konfiguration und Co-Inspiration. ÖAR GmbH. Wien
- Baumfeld, Leo (2009): Governance ist ein Schattengewächs. Vortragsfolien, 2009 [Abruf am 02.01.2019]
- Baumfeld, Leo (2010): Experteninterview zum systemischen Verständnis von Kooperation. 10.11.2010. ÖAR GmbH. Wien
- Baumfeld, Leo (2016): Als Führungskraft agieren - Der faire Tausch zwischen Mitarbeitenden und Organisation. ÖAR GmbH. Wien.
- Baumfeld, Leo (Hg.)(2018): Anknüpfen. Die Kunst des Netzwerkens. 22.-24. Mai. ÖAR GmbH. Wien.
- Baumfeld, Leo (2020): Erfolgsfaktoren regionaler Kooperationen. Erfahrungen aus der Regionalberatung, Mündliche Mitteilung. 25.03.2020.
- Baumfeld, Leo; Fischer, Michael (2009): Selbststeuerung in den Regionen. In: Böttcher, Sabine (Hg.): ZSH-Herbsttagung zur Fachkräftesicherung in turbulenten Zeiten. Tagungsband 1. Forschungsberichte zsh 09-4. Zentrum für Sozialforschung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, S. 63–78
- Baumfeld, Leo; Hantschk, Ilse; Klocker, Gerhard (2008): Steuern durch Konfiguration und Co-Inspiration. ÖAR Regionalberatung GmbH. Wien
- Baumfeld, Leo; Hummelbrunner, Richard; Lukesch, Robert (2009): Instrumente systemischen Handelns. Eine Erkundungstour. Leonberg: Rosenberger Fachverlag
- Baumgart, Lukas; Stampfli, Nathalie; Schader Christian (2018): Anwendung des SMART-Farm Tools am Beispiel Bio Suisse. In: Baumast, Annett; Pape, Jens; Weihofen, Simon; Wellge, Steffen (Hg.): Betriebliche Nachhaltigkeitsleistung messen und steuern. Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer, S. 314–324
- Bausch, Camilla; Hansjürgen, Bernd; Holm-Müller, Karin (2018): Sozial-ökologische Transformation der Agrar- und Ernährungssysteme. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung; FONA Sozial-ökologische Forschung (Hg.): Nachhaltigkeitsforschung sozial-ökologisch gestalten. Kassel. S. 6–12
- BBE Handelsberatung GmbH (2007): Nahversorgung im Freistaat Sachsen. Strukturanalyse – Nahversorgungsmodelle - Lösungsansätze 2006/2007. Im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit. München
- Beck, Ralf (2017): Crowdinvesting. Die Investition der Vielen. 4., erweiterte Auflage. Kulmbach: Börsenbuch-Verlag

- Becker, Jochen (2001): Marketing-Konzeption. Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements. 7. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen
- Becker, Jochen (2002): Das Marketingkonzept: Zielstrebig zum Markterfolg! 2 Aufl.. München: Deutscher Taschenbuch Verlag
- Becker, Tilman; Benner, Eckhard (2000b): Zur Problematik der Herkunftsangabe im regionalen Marketing. Stuttgart: Institut für Agrarpolitik und Landwirtschaftliche Marktlehre, Universität Hohenheim
- Becker, Tilman, Benner, Eckhard (2000): Rechtliche Rahmenbedingungen des regionalen Marketings in Deutschland. In: Dachverband Agrarforschung (Hg.): Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft. Frankfurt/M.: Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft Verlag (Schriftenreihe agrarspectrum, Bd. 30)
- Beer, Stafford (1959): Kybernetik und Management. Frankfurt: Fischer Verlag 1970
- Behringer, Julia; Feindt, Peter H. (2019): How Shall We Judge Agri-Food Governance? Legitimacy Constructions in Food Democracy and Co-Regulation Discourses. In: Politics and Governance, Jg. 7, H. 4, S. 119
- Beilharz, Felix (2017): Crashkurs Social, Local. Mobile-Marketing. Freiburg: Haufe Lexware Verlag
- Beisheim, Otto (Hg.) (1999): Distribution im Aufbruch. Bestandsaufnahme und Perspektiven. München: Verlag Franz Vahlen
- Bekefi, Tamara; Jenkins, Beth; Kytte, Beth (2006): Social Risk as Strategic Risk. Herausgegeben von Harvard University John F. Kennedy School of Government. Cambridge (Working Paper of the Corporate Social Responsibility Initiative, Bd. 30)
- Belaya, Vera; Hanf, Jon (2008): The "Dark" and the "Bright" Sides of Power in Supply Chain Networks. Vortrag anl. der 48. Jahrestagung der GEWISOLA "Risiken in der Agrar- und Ernährungswirtschaft und ihre Bewältigung". 24.-26. September. IAMO Leibniz Institute of Agricultural Development in Central and Eastern Europe. Bonn, 2008
- Belz, Frank-Martin (2005a): Wachsen mit Werten. Konzeptionelle Grundlagen des Nachhaltigkeitsmarketing. In: Ökologisches Wirtschaften, H. 3, S. 15–17
- Belz, Frank-Martin; Bilharz, Michael (2005b): Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Belz, Frank-Martin (2005c): Sustainability Marketing: Blueprint of a Research Agenda. Marketing and management in the Food Industry. Herausgegeben von Professur für Betriebswirtschaftslehre Brau- und Lebensmittelindustrie. Technische Universität München. München (Discussion Paper No. 1)
- Belz, Frank-Martin; Pobisch, Jasmin (2005): Shared Responsibility for Sustainable Consumption. The Case of German Food Companies. Marketing und Management. Herausgegeben von Professur für Betriebswirtschaftslehre Brau- und Lebensmittelindustrie. Technische Universität München. München
- Bendell, Jem (2018): Deep Adaption (Tiefenanpassung) - Ein Wegweiser, um uns durch die Klimakatastrophe zu führen. Institute of Leadership and Sustainability (Hg.). University of Cumbria. Lancashire.
- Bennett, Graceann; Williams, Freya (2011): Mainstream Green. Moving sustainability from niche to normal. New York: Ogilvy & Mather (The Red Papers)
- Benz, Arthur (Hg.) (2004): Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Online unter <https://doi.org/10.1007/978-3-531-90171-8>
- Benz, Arthur (Hg.) (2006): Governance. Regieren in komplexen Mehrebenen-Systemen. Hagen: Fernuniversität
- Benz, Arthur; Fürst Diedrich, Kilper Heiderose; Rehfeld, Dieter (1999): Regionalisierung. Theorie-Praxis-Perspektiven. Opladen: Leske + Budrich
- Benz, Arthur; Lütz, Susanne; Schimank, Uwe; Simonis, Georg (2007): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

- Benz, Arthur; Meincke, Anna (2007): Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft Begleitforschung 2004 bis 2006. Endbericht der Module 3 und 4. Regionalwissenschaftliche Theorieansätze, Analyse der Governance Strukturen. Herausgegeben von Fernuniversität in Hagen. Hagen
- Bergmann, Kristina (2006): Nachhaltige Ernährung in Single-Haushalten. München: GRIN Verlag
- Berry, Wendell (1990): The Pleasure of Eating. In: What are People for? Zeitschrift. North Point Press.
- Berry, Wendell (1990): The Pleasure of Eating. In: What are People for? Online unter <https://www.ecoliteracy.org/article/wendell-berry-pleasures-eating> [Abruf am 04.03.2021]
- Bertalanffy, Ludwig von (1968): General system theory. Foundations, development, applications. New York: Braziller
- Besch, Michael; Hausladen, Helmut (1999): Regionales Marketing im Agribusiness: Erfolgspotentiale und Problemfelder dargestellt an lokalen Kooperationsprojekten des regionalen Agrarmarketings. In: Landwirtschaftliche Rentenbank (Hg.): Innovative Konzepte für das Marketing von Agrarprodukten und Nahrungsmitteln. Frankfurt am Main (Schriftenreihe Landwirtschaftliche Rentenbank, Bd. 13), S. 7–50
- Besch, Michael; Hausladen, Helmut; Thiedig, Frank (2000): Regionale Marketing-Konzeption im Agribusiness: Theoretischer Ansatz und empirische Überlegungen. In: Dachverband Agrarforschung (Hg.): Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft. Frankfurt/M.: Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft Verlag (Schriftenreihe agrarspectrum, Bd. 30), S. 38–54
- Beschorner, Thomas (2005) Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Corporate Governance. Schillernde Begriffe und ihre Deutung. In Ökologisches Wirtschaften, 11. Jahrgang 3: 40-42
- Bettaque, Gesine (2013): Bio & Regional. Hintergründe und Einordnung, Potenziale, Argumente und Anregungen zur Kundenkommunikation. Herausgegeben von Kompetenzzentrum Ökolandbau Niedersachsen GmbH. Visselhövede.
- Betz, Heidrun (2019): Die Gesellschaft will mehr Tierwohl - und die Politik? In: Landwirtschaft für Europa. Hamm: AbL Bauernblatt Verlag, S. 241–255
- Bidlo, Oliver (2012): Eine kurze Geschichte der Medien als Vierte Gewalt. In: Bidlo, Oliver; Englert, Carina J.; Reichertz, Jo (Hg.): Tat-Ort Medien. Die Medien als Akteure und unterhaltsame Aktivierer. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Medien - Kultur - Kommunikation), S. 151–168
- Bidlo, Oliver; Englert, Carina Jasmin; Reichertz, Jo (Hg.) (2012): Tat-Ort Medien. Die Medien als Akteure und unterhaltsame Aktivierer. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bien, Colin; Sassen, Remmer (2019): Transformative Aktivitäten von Hochschulen. In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Jg. 42, H. 3, S. 252–279.
- Binder, Ursula (2017): Schnelleinstieg Controlling. Verständlich und praxisnah auf den Punkt gebracht. 6. Auflage. Freiburg: Haufe Lexware Verlag
- BioTopp (2020): Bio plus definierte Regionalität - Interview mit Hannes Feneberg zum VonHier-Programm. In: BioTOPP, 03/2020
- Birnstein, Uwe; Schwikart, Georg (2014): Friedrich-Wilhelm Raiffeisen & Herrmann Schulze-Delitsch - Genossenschaftlich gegen die Not. Wichern-Verlag
- Bitkom - Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (2020): Klimaschutz durch digitale Technologien - Chancen und Risiken. Kurzstudie. Berlin
- Blank, Steve; Dorf, Bob (2014): Das Handbuch für Startups. Sebastopol: O'Reilly Verlag
- Blecker, Thorsten; Kersten, Wolfgang; Ringle, Christian M. (Hg.) (2014): Innovative methods in logistics and supply chain management. Current issues and emerging practices. Hamburg: Hamburg University of Technology, Institute of Business Logistics and General Management
- Bleiber, Reinhard (2018): Controlling für Nicht-Controller. Die wichtigsten Instrumente und ihr Einsatz im Unternehmen. Freiburg: Haufe Lexware Verlag
- Blotevogel, Hans Heinrich (2001): Regionalbewusstsein und Landesidentität am Beispiel von Nordrhein-Westfalen. Diskussionspapiere 2/2001. Inst. für Geographie, Gerhard-Mercator-Universität. Duisburg

- Böcher, Michael (2002a): Kriterien für eine erfolgreiche nachhaltige Regionalentwicklung. In: Deutscher Naturschutzring (Hg.): Nachhaltige Regionalentwicklung im ländlichen Raum durch ehrenamtliches Engagement. Bonn, S. 53–59
- Böcher, Michael (2002b): Nachhaltige Regionalentwicklung durch Kooperation? Erfolgsfaktoren für regionale Partnerschaften aus politikwissenschaftlicher Sicht. In: Müller, Klaus; Dosch, Axel et al. (Hg.): Wissenschaft und Praxis der Landschaftsnutzung. Weikersheim: Margraf-Verlag, S. 65–75
- Böcher, Michael; Krott, Max; Tränkner, Sebastian (Hg.) (2008): Regional Governance und integrierte ländliche Entwicklung. Ergebnisse der Begleitforschung zu "Regionen Aktiv". Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Böcher, Michael; Tränkner, Sebastian (2007): Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft, Begleitforschung 2004 bis 2006. Endbericht des Moduls 5 Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen. Georg-August-Universität Göttingen
- Boecker, Andreas (2007): Landwirtschaft, Lebensmittelnachfrage, Verbraucherverhalten und Gesundheit. In: Agrarwirtschaft, Jg. 56, H. 4, S. 185–186
- Boehm, Andreas (Hg.) (1994): Texte verstehen. Konzepte, Methoden, Werkzeuge. Konstanz: Univ.-Verl. Konstanz (Schriften zur Informationswissenschaft, Bd. 14)
- Böttcher, Sabine (Hg.) (2009): ZSH-Herbsttagung zur Fachkräftesicherung in turbulenten Zeiten. Tagungsband 1. Forschungsberichte aus dem zsh 09-4. Herausgegeben von Zentrum für Sozialforschung Halle e. V. an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
- Bokelmann, Wolfgang; Dornberg, Alexandra; Schwerdtner, Wim; Kuntosch, Anett; Busse, Maria; König, Bettina; Siebert, Rosemarie; Koschatzky, Knut; Stahlecker, Thomas (2012): Sektorstudie zur Untersuchung des Innovationssystems der deutschen Landwirtschaft. Herausgegeben von Humboldt-Universität, Landwirtschaftlich-Gärtnerische Fakultät. Berlin
- Boons, Frank; Lüdecke-Freund, Florian (2013): Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. In: Journal of Cleaner Production, Jg. 45, S. 9–19
- Boos, Frank; Exner, Alexander; Heitger, Barbara (1992): Soziale Netzwerke sind anders. In: Organisationsentwicklung, Jg. 11, H. 1, S. 54–61
- Bornemeyer, Claudia (2002): Erfolgskontrolle im Stadtmarketing. Lohmar: Josef Eul Verlag (Marketing, Band 20)
- Bornkessel, Sabine; Igl, Gerhard; Janssen, Johann; Petersen, Brigitte; Pape, Silvia; Pfannes, Ulrike; Reiß, Judith; Röwer, Diana; Teitscheid, Petra (2020): Qualitätsmanagement in der Ernährungswirtschaft. Qualität, Sicherheit und Nachhaltigkeit umsetzen. München: Hanser (Hanser eLibrary)
- Bourdieu, Pierre; Wacquant, Loïc (1996): Reflexive Anthropologie. Hg. v. Hella Beister. Frankfurt am Main: Suhrkamp: Suhrkamp
- Brand Eins - Wirtschaftsmagazin (2010): Kooperieren. Oder verlieren. (Titel von Heft 07/2010)
- Brand, Karl-Werner (Hg.) (2000): Nachhaltige Entwicklung und Transdisziplinarität. Besonderheiten, Probleme und Erfordernisse der Nachhaltigkeitsforschung. Berlin: Analytica (Angewandte Umweltforschung, Bd. 16)
- Brand, Karl Werner et al. (2007): Von der Agrarwende zur Konsumwende? Effekte der Ausweitung des Bio-Marktes entlang der Wertschöpfungskette. Münchner Projektgruppe für Sozialforschung e.V.
- Brandenburger, Adam; Nalebuff, Barry (2008): Coopetition. Kooperativ konkurrieren: Mit der Spieltheorie zum Geschäftserfolg. Eschborn: Christian Rieck Verlag
- Brändle, Phillip (2020): Wie gewonnen so zerronnen. Versuch einer Existenzgründung in der Landwirtschaft - ein Erfahrungsbericht. In: Stadt, Land - im Fluss. Hamm: AbL Bauernblatt Verlag: 96–100.
- Bratl, Hubert; Hummelbrunner, Richard; Payer, Harald; Scheer, Günther (2002): Systemtheoretische Beurteilung und Weiterentwicklung von regionalpolitischen Interventionen. Studie im Auftrag des Bundeskanzleramtes Abt. IV/4 - Endbericht. Herausgegeben von ÖAR Regionalberatung GmbH. Wien

- Bratl, Hubert; Tripl, Michaela (2001): Systemische Entwicklung regionaler Wirtschaften. Überprüfung der Leistungsfähigkeit der neueren Systemtheorie am Beispiel der Industrieregion Obersteiermark. Studie im Auftrag des Bundeskanzleramtes Abt. IV/4 - Endbericht. Herausgegeben von Inwent - Institut für regionale Innovationen GmbH. Wien
- Bredahl, Lone; Thøgersen, John (2004): Consumer knowledge structures with regard to organic foods. Herausgegeben von Aarhus School of Business. Aarhus (Project Paper No 04/04)
- Brendle, Uwe (1999): Musterlösungen im Naturschutz. Politische Bausteine für erfolgreiches Handeln. Münster: Landwirtschaftsverlag (BfN Schriftenvertrieb)
- Breuer, Hubertus (2011): Und jetzt alle. Kooperation bringt weiter: Für Martin Nowak ist sie die Triebfeder der Evolution von Pflanze, Tier und Mensch. In: Süddeutsche Zeitung, Nr. 105 vom 07.05.2011, S. 24
- Breustedt, Gunnar; Qaim, Martin (2012): Hunger in der Welt - Fakten, Ursachen, Empfehlungen. In: Ernährungsumschau, Jg. 59, H. 8, S. 448–455
- Brock, D., Junge, M., Diefenbach, H., Keller, R., Villanyi, D. (Hg.) (2009): Soziologische Paradigmen nach Talcott Parsons - eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden
- Brockhaus (1996): Die Enzyklopädie. 20., überarb. und aktualisierte Aufl. Leipzig: Brockhaus
- Brot für die Welt e.V., Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e.V., Evangelischer Entwicklungsdienst e.V. (2009): Zukunftsfähiges Deutschland in einer globalisierten Welt. Kurzfassung. Berlin
- Brühl, Hasso; Echter, Claus-Peter; Bodelschwingh, Franciska Frölich von; Jekel, Gregor (2005): Wohnen in der Innenstadt - eine Renaissance? Berlin: Deutsches Institut für Urbanistik (Difu-Beiträge zur Stadtforschung, Bd. 41)
- Brühl, Rolf (2012): Controlling - Einführung ins Erfolgscontrolling. 3. Aufl. München: R. Oldenbourg Verlag
- Bruhn, Maike (2008): Lebensstil-Entscheidungstypologie des Ernährungsverhaltens - Implikationen für die Verhaltensprävention. Universität Kiel. Vortrag anlässlich der 48. Jahrestagung der GEWISOLA „Risiken in der Agrar- und Ernährungswirtschaft und ihre Bewältigung“. Bonn, 2008
- Bruhn, Maike (2012): Warum kaufen Verbraucher Bioprodukte (nicht)? In: Ökologie und Landbau, Jg. 121, H. 1, S. 15–18
- Brundtland-Kommission (1987): Brundtland-Bericht. Unsere gemeinsame Zukunft. Oxford: Oxford University Press
- Brunner, Karl-Michael (Hg.) (2007): Ernährungsalltag im Wandel. Chancen für Nachhaltigkeit. Wien: Springer Verlag
- Bullinger, Hans-Jörg (1996): Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Motivation - Kreativität - Innovation. Stuttgart: Teubner Verlag (Technologiemanagement - Wettbewerbsfähige Technologieentwicklung und Arbeitsgestaltung)
- Bühler, Josef; Weber, Gerda (2003): Qualifizierungsbedarf und Anforderungsprofile für das Berufsfeld "Regionalentwicklung". Teilprojekt im Modellvorhaben "Sicherung einer nachhaltigen ländlichen Entwicklung" durch Regionalberater. Expertise im Auftrag des BMVEL. Aulendorf
- Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e.V.; MISEREOR (Hg.) (1997): Zukunftsfähiges Deutschland. Ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung. Basel, s.l.: Birkhäuser Basel.
- Bundesamt für Bauwesen u. Raumordnung (2005): Raumordnungsbericht 2005. Bonn (Berichte. Bd. 21)
- Bundesamt für Naturschutz (2016): Ausweisungen von Nationalparks in Deutschland - Akzeptanz und Widerstand. Münster: Landwirtschaftsverlag ("Naturschutz und biologische Vielfalt")
- Bundesamt für Naturschutz (2019): Sustainable Consumption for Biodiversity and Ecosystem Services. The cases of cotton, soy and lithium. Bonn
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2018): Stresstest Stadt - Wie resilient sind unsere Städte? Bonn

- Bundesministerium für Bildung und Forschung; FONA Sozial-ökologische Forschung (Hg.) (2018): Nachhaltigkeitsforschung sozial-ökologisch gestalten. Agenda-Konferenz. Kassel, 19./20. Sept.
- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2019): Diskussionspaper Ackerbaustrategien 2035. Perspektiven für einen produktiven und vielfältigen Pflanzenbau. Bonn
- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2020): Entwicklung Ländlicher Räume - Dritter Bericht der Bundesregierung. Berlin
- Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Hg.) (2006): So haben ländliche Räume Zukunft. Regionen Aktiv: Ergebnisse 2002-2005 und neuer Ansatz bis 2007. Bonn
- Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (2007): Nationaler Strategieplan der Bundesrepublik Deutschland für die Entwicklung ländlicher Räume 2007-2013. Bonn
- Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Hg.) (2008): Berichte über Landwirtschaft. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH (Sonderband, Bd. 217)
- Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (2012): Statistischer Monatsbericht 10-2012. Bonn
- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2020): Empfehlungen des Kompetenznetzwerks Nutztierhaltung. Berlin
- Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau (1995): Raumordnungspolitischer Handlungsrahmen. Beschluß der Ministerkonferenz für Raumordnung in Düsseldorf am 8. März 1995. Bonn
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2007): Nationale Strategie zur Biologischen Vielfalt. Bonn
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2007b): Klimaagenda 2020: Der Umbau der Industriegesellschaft. Berlin.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit; Econsense; Centre for Sustainability Management (CSM) (2007): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Berlin
- Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (Hg.) (2003): Berichte über die Landwirtschaft - Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH (Sonderband, Bd. 81)
- Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (Hg.) (2004): Zukunft der ländlichen Entwicklung in Deutschland. Bausteine des erfolgreichen Wandels. Berlin, 23.-25. Juni
- Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (2005): Ländliche Entwicklung aktiv gestalten - Leitfadens zur integrierten ländlichen Entwicklung. Bonn
- Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft; BUND - Bund für Umwelt- und Naturschutz; BN - Bund Naturschutz in Bayern e.V.; DVL - Deutscher Verband für Landschaftspflege; GRÜNE LIGA e.V.; NABU - Naturschutzbund Deutschland; Umweltstiftung WWF Deutschland (Hg.) (2002): Naturschutz und ländliche Entwicklung. Bonn
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (2010): Reurbanisierung der Innenstadt. Online-Publikation 19/2010.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2003): Gemeinsam stärker - Kooperationen planen und durchführen - Ein Leitfadens für kleinere und mittlere Unternehmen. Berlin
- Bundesverband der Regionalbewegung e.V. (2019): Leitbild des Bundesverbandes der Regionalbewegung e.V. Feuchtwangen.
- Bundesverband der Regionalbewegung e.V./Netzwerk Solidarische Landwirtschaft e.V. (2020): 6-Punkte-Papier: Regionalisierung der Ernährungswirtschaft. Feuchtwangen/Hitzacker.
- Bundesverband ökologische Lebensmittelwirtschaft (2020): Branchenreport Ökologische Lebensmittelwirtschaft 2019.
- Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (2012): Ernährungsindustrie 2012. Berlin

- Burkhart, Steffi (2016): Die spinnen, die Jungen! Eine Gebrauchsanweisung für die Generation Y. 2. Auflage. Offenbach: GABAL.
- Burt, Ronald S. (1992): Structural holes - the social structure of competition. Cambridge: Harvard University Press
- Burt, Ronald S. (2002): Social Origins of Good Ideas. University of Chicago and Raytheon Company
- Burt, Ronald S. (2004): How to feel creative. In: The New York Times [Abruf am 07.12.2012]
- Busch, Gesa; Bayer, Elisa; Gunarathne, Anoma; Hölker, Sarah; Iweala, Sarah; Jürkenbeck, Kristin; Lemken, Dominic; Mehlhose, Clara; Ohlau, Marlene; Risius, Antje; Rubach, Constanze; Schütz, Aurelia; Ullmann, Konstanze; Spiller, Achim (2020): Einkaufs- und Ernährungsverhalten sowie Resilienz des Ernährungssystems aus Sicht der Bevölkerung. Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Georg-August-Universität. Göttingen
- Busse, Tanja (2008): Die Einkaufsrevolution. Konsumenten entdecken ihre Macht. Aktualisierte Taschenbuch-Erstausgabe. München: Heyne Verlag
- Busse, Tanja (2009): Die Macht der Konsumenten. Einkaufsrevolutionäre zwischen Anpassung und Weltveränderung. In: Landwirtschaft im Klimawandel. Hamm: AbL Bauernblatt Verlag
- Busse, Tanja (2019): Das Sterben der anderen. Wie wir die biologische Vielfalt noch retten können. München: Blessing
- Callon, Michael (Hg.) (1998): The laws of the markets. Oxford: Blackwell's
- Callon, Michel; Law, John; Rip, Arie (Hg.) (1986): Mapping the dynamics of science and technology. Sociology of science in the real world. London: Palgrave Macmillan
- Campbell, Joseph (1953): Der Heros in tausend Gestalten. Frankfurt am Main: S. Fischer
- Campbell, Joseph (1999): Der Heros in tausend Gestalten. 6. Auflage. Frankfurt am Main: Insel-Verlag
- Capra, Fritjof (1983): Wendezeit. Bausteine für ein neues Weltbild. Bern: Scherz-Verlag
- Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und betriebliche Umweltpolitik (2005): Ethik-Management in der Naturkost-Branche. Universität Oldenburg.
- Carroll, Archie B. (1999): Corporate Social Responsibility. In: Business & Society, Jg. 38, H. 3. 268–295.
- Carson, Rachel (1963): Der stumme Frühling. 6.-13. Tsd. München: Biederstein: Biederstein
- Carsten, Stefan (2005): Zukunftsfähiges Handeln in Stadtregionen. Ein handlungsorientierter systemischer Ansatz. Norderstedt: Books on Demand GmbH
- Cernavin, Oleg (2007): Wertschätzung als Produktivitätsfaktor. In: Streich, Deryk; Wahl, Dorothee (Hg.): Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt. Personalentwicklung - Organisationsentwicklung - Kompetenzentwicklung. Frankfurt am Main: Campus Verlag, S. 51–62
- Christmann, Gabriela; Ibert, Oliver; Kilper, Heiderose (2016): Resilienz und resiliente Städte. In: Jäger, Thomas; Daun, Anna; Freudenberg, Dirk (Hg.): Wissen, Wahrnehmung, Kommunikation. Wiesbaden: Springer (Sicherheit - interdisziplinäre Perspektiven, Band 1), S. 183–196.
- Christmann, Gabriela B.; Ibert, Oliver (2016): Eine sozialräumliche Perspektive auf Vulnerabilität und Resilienz. Sozialkonstruktivismus, Akteur- Netzwerk-Theorie und relationale Raumtheorie im Dialog. In: Wink, Rüdiger (Hg.): Multidisziplinäre Perspektiven der Resilienzforschung. Wiesbaden: Springer
- Cierpka, Thomas; Schimpf, Mute (2004): Soziale Gerechtigkeit im Ökolandbau. In: Arbeit und Soziales. Hamm: AbL Bauernblatt Verlag, S. 110–114
- Clay, Alexa (2014): The Amish Guide to Technology. In: Revue-Magazin für die Next Society, H. 16
- Collins, James C. (2001): Good to great. Why some companies make the leap... and others don't. London: Random House
- Comelli, Gerhard; Rosenstiel, Lutz von (2009): Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen. 4. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen

- Corsten, Hans (Hg.) (2001): Unternehmensnetzwerke. München: R. Oldenbourg Verlag
- Covey, Stephen R.; Merrill, A. Roger; Merrill, Rebecca (2005): Der Weg zum Wesentlichen. Zeitmanagement der vierten Generation. Frankfurt am Main: Campus Verlag
- Cox, A. (1999): Power, value and supply chain management. In: Supply Chain Management: An International Journal, Volume 4, Issue 4, S. 167 – 177
- Crist, Eileen (2020): Schöpfung ohne Krone. Warum wir uns zurückziehen müssen, um die Artenvielfalt zu bewahren. München: Oekom Verlag
- Crutzen, Paul J. (2019): Das Anthropozän. Schlüsseltexte des Nobelpreisträgers für das neue Erdzeitalter. München: Oekom Verlag (Bibliothek der Nachhaltigkeit)
- Crutzen, Paul J.; Davis, Mike; Mastrandrea, Michael D.; Schneider, Stephen; Sloterdijk, P. (Hg.) (2011): Das Raumschiff Erde hat keinen Notausgang. Energie und Politik im Anthropozän. Berlin: Suhrkamp.
- Cwarel Isaf Institute (2001): In Conversation with Prof. Dr. Stafford Beer. St. Gallen
- Cyrulnik, Boris: Rette Dich, das Leben ruft! 13. Auflage. Ullstein
- Czada, Roland M.; Windhoff-Héritier, Adrienne (ed.): Political Choice. Institutions, Rules, and the Limits of Rationality. Frankfurt a.M./Boulder, Colorado: 161-198.
- Czech, Dieter; Fahning, Ines; Jürgens, Karin (2002): Ansatzpunkte für eine regionale Nahrungsmittelversorgung. Gutachten. Herausgegeben von Agrarsoziale Gesellschaft e.V. Göttingen
- Dachverband Agrarforschung (Hg.) (2000): Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft. Frankfurt/M.: Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft Verlag (Schriftenreihe agrarspectrum, Bd. 30)
- Daly, Herman (2015): Economics for a Full World. A Great Transition Initiatives Essay from a speech delivered on the occasion of the Blue Planet Prize, Tokyo, November 2014
- Daly, Herman; Farley, Joshua C. (2004): Ecological Economics - Principles and applications. Washington: Island Press
- Daly, Herman E. (1992): Steady-state economics. 2nd ed. London: Earthscan Publications
- Demmeler, Martin (2009): Local Food. Regionalität zum Nutzen von Klima und Umwelt? In: Landwirtschaft im Klimawandel. Hamm: AbL Bauernblatt Verlag
- Demmeler, Martin; Heißenhuber, Alois (2003): Handels-Ökobilanzen von regionalen und überregionalen Lebensmitteln. Vergleich verschiedener Vermarktungsstrukturen. In: Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (Hg.): Berichte über die Landwirtschaft - Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH (Sonderband, Bd. 81), S. 437–457
- Demmeler, Martin; Heißenhuber, Alois (2004): Energieeffizienzvergleich von regionalen und überregionalen Lebensmitteln. Das Beispiel Apfelsaft. In: Ländlicher Raum, Jg. 2
- Demmeler, Martin; Heißenhuber, Alois; Jungbluth, Niels; Burdick, Bernhard; Gensch, Carl-Otto (2005): Ökologische Bilanzen von Lebensmitteln aus der Region. Ergebnisse einer Forschungsstudie.
- Der Spiegel (2019): Kinder der Apokalypse. In: Der Spiegel, H. 23, S. 12–21
- Der Spiegel (2020): Für eine noch bessere Ökobilanz bauen wir jetzt auch unser eigenes Soja an. In: Der Spiegel, Jg. 32
- Deshpande, Rohit (1983): "Paradigms Lost": On Theory and Method in Research in Marketing. In: Journal of Marketing, Jg. 47, H. 4, S. 101–110
- Deutsche Forschungsgemeinschaft (2005): Perspektiven der agrarwissenschaftlichen Forschung. Weinheim: Wiley-VCH Verlag
- Deutsche Gesellschaft für Ernährung (Hg.) (2018a): Vollwertig essen u. trinken nach den 10 DGE-Regeln
- Deutsche Gesellschaft für Ernährung (Hg.) (2018b): DGE-Qualitätsstandard für die Schulverpflegung.
- Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit mbH (2008b): Capacity Works. Das Managementmodell für Nachhaltige Entwicklung. Eschborn

- Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit mbH (2008a): Wirkungsorientiertes Monitoring. Leitfaden für die Technische Zusammenarbeit. Eschborn
- Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit mbH (Hg.) (2007): Value Chains for broad based development. Eschborn
- Deutsche Landeskulturgesellschaft (2006): Ländlicher Raum auf Roter Liste. Der Beitrag der integrierten ländlichen Entwicklung zur Schaffung von Arbeitsplätzen unter besonderer Berücksichtigung der demographischen Entwicklung in Deutschland. Mainz (Schriftenreihe, Sonderheft 01)
- Deutsche Landwirtschaftsgesellschaft (Hg.) (1999): Landwirtschaft 2010. Welche Wege führen in die Zukunft? Frankfurt am Main: Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft Verlag (Archiv der DLG, Bd. 93)
- Deutsche Landwirtschaftsgesellschaft (2017): Landwirtschaft 2030. 10 Thesen. Frankfurt am Main.
- Deutscher Fachverlag (2020): Jahrbuch Außer-Haus-Markt - Deutschland und Europa 2019/2020. Frankfurt am Main
- Deutscher Naturschutzring (Hg.) (2002): Nachhaltige Regionalentwicklung im ländlichen Raum durch ehrenamtliches Engagement. Bonn
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge und Nationales Forum für Engagement und Partizipation (2012): Hybride Organisation. Chancen für die Engagementlandschaft. Berlin
- Deutsches Klima-Konsortium/Konsortium Deutsche Meeresforschung (2017): Zukunft der Meeresspiegel - Fakten und Hintergründe aus der Forschung.
- Deutsches Nationalkomitee zum MAB-Programm der UNESCO (Hg.) (2004): Voller Leben - UNESCO-Biosphärenreservate - Modellregionen für eine Nachhaltige Entwicklung. Berlin: Springer Verlag
- Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (2011): Hochschulen für eine nachhaltige Entwicklung – Nachhaltigkeit in Forschung, Lehre und Betrieb. Bonn
- Deutschsprachige Ernährungsräte (2018): Ernährungsdemokratie jetzt! Frankfurter Erklärung der Ernährungsräte vom 25.11.2018.
- Die Agronauten, Regionalwert AG (2019): Abschlussbericht zum Forschungsprojekt "Richtig Rechnen in der Landwirtschaft: Durchführung einer erweiterten Finanzbuchhaltung unter Einbeziehung der monetären Bewertung externer Effekte". Freiburg
- Diefenbach, Heike (2009): Die Theorie der Rationalen Wahl oder „Rational Choice“-Theorie (RCT). In: Brock, D., Junge, M., Diefenbach, H., Keller, R., Villanyi, D. (Hg.): Soziologische Paradigmen nach Talcott Parsons. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH
- Diehl, Katharina Elena (2018): Impact Assessment Regime for Sustainable Agricultural Innovation Processes: the Triple Helix System of Innovation for Sustainability (THIS). Humboldt-Universität. Berlin
- Diehl, Katharina Elena; Bokelmann, Wolfgang; Wiggering, Hubert; Häring, Anna Maria (2017): Impact Assessment Regime for Sustainable Agricultural Innovation Processes: the Triple Helix System of Innovation for Sustainability (THIS)
- Diekmann, Andreas (2004): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendung. 11. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag
- Die Tageszeitung (2020): Deutschland, einige Nackensteak. In: Taz - die Tageszeitung, Ausgabe vom 04.02.2020, S. 1
- Diestel, Michael (2012): Regenerative Energien im ländlichen Raum. Regionalkonferenz am 26.08. in Gersfeld anlässlich des 20-jährigen Jubiläums des UNESCO-Biosphärenreservats Rhön.
- Dietz, Thomas (2011): Driving the human ecological footprint towards sustainability. Die Zukunft des Lebens - vom gesellschaftlichen Umgang mit biologischer Vielfalt und Klimawandel. Goethe-Universität. Frankfurt am Main, 17.11.2011
- DLG AgroFood Medien GmbH (2020): Regenerative Landwirtschaft. In: BioTOPP Special
- Dodgson, J. S.; Spackman, M.; Pearman, A.; Phillips, L. D. (2009): Multi-criteria analysis. A manual. London: Communities and Local Government

- Dold, Walter (2016): Das Prepper Handbuch. Krisen überleben. Stuttgart: Pietsch
- Donovan, J.; Franzel, S.; Cunha, M; Gyau, A.; Mithöfer, D. (2016). Guides for Value-Chain development: A comparative review. In: Devaux, A.; Donovan, J.; Torero, M.; Horton, D. (Eds.), Innovation for Inclusive Value-Chain Development: Successes and Challenges. Washington: International Food Policy Research Institute.
- Dorandt, Stephanie; Leonhäuser, Ingrid-Ute (2000): Was heißt Regionalität? Problemstellung und erste Befunde. In: Schlich, Elmar (Hg.): 1. Hochschultagung. Wissenschaft und Praxis mit regionaler und globaler Bedeutung. Gießen: Köhler. S. 201–212
- Dörner, Dietrich (2008): Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. 7. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag
- Dostert, Elisabeth (2020): Arbeiten ist sexy. In: Süddeutsche Zeitung, Jg. 14, Ausgabe vom 18.01.2020
- Dyer, W. Gibb; Wilkins, Alan L. (1991): Better Stories, Not Better Constructs, To Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt. In: Academy of Management Review, Jg. 16, H. 3, S. 613–619
- Eberle, Ulrike; Hayn, Doris (2007): Ernährungswende. Eine Herausforderung für Politik, Unternehmen u. Gesellschaft. Öko-Institut e.V./Institut für sozial-ökologische Forschung (Hg.). Freiburg/Frankfurt/Main.
- Eccles, Robert G.; Krzus, Michael P. (2010): One report. Integrated reporting for a sustainable strategy. Hoboken: J. Wiley & Sons
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Building Theories from Case Study Research. In: Academy of Management Review, Jg. 14, H. 4, S. 532–550
- Eisenhardt, Kathleen M. (1991): Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic. In: Academy of Management Review, Jg. 16, H. 3, S. 620–627
- Elbe, Judith (2011): Die Wirksamkeit von Sozialkapital in der Regionalentwicklung. Erprobung eines anwendungsorientierten Analysekonzepts am Beispiel des Modellvorhabens "Bioenergie-Regionen". Düren: Shaker Verlag
- Elbe, Sebastian (2007): Die Voraussetzungen der erfolgreichen Steuerung integrierter Ansätze durch Förderprogramme. Am Beispiel des Modellvorhabens Regionen Aktiv. Düren: Shaker Verlag
- Elbe, Sebastian; Kroes, Günter; Benz, Arthur; Lukesch, Robert; Weiß, Katrin; Böcher, Michael; Krott, Max; Meincke, Anna; Midelmann, Ute; Payer, H.; Rabenau, J.; Tränkner, S. (2007): Begleitforschung "Regionen Aktiv". Synthesebericht und Handlungsempfehlungen. Göttingen: Universitätsverlag
- Ellen MacArthur Foundation (2019): Cities and Circular Economy for Food - Full Report. Herausgegeben von Ellen MacArthur Foundation.
- Ellram, Lisa M. (1996): The use of the case study method in logistics research. In: Journal of Business Logistics, Jg. 17, S. 93–138
- Ellwein, Thomas; Hesse, Jens Joachim; Mayntz, Renate; Scharpf, Fritz W. (Hg.) (1987): Jahrbuch zur Staats- und Verwaltungswissenschaft. Baden-Baden: Nomos Verlag (Bd. 1)
- Embschhoff, Dagmar; Stöwer, Lene (2011): Erzeuger und Verbraucher Hand in Hand. Solidarhöfe. In: Ökologie und Landbau, Jg. 158, H. 2, S. 47–49
- Emonts, Benjamin; Wetzel Jakob (2019): "Krank wichtig". In: Süddeutsche Zeitung, Ausgabe vom 26.07.2019, S. 28
- Engelhardt, Tim (2011): Die Verletzung EU-rechtlich geschützter geografischer Namen. Eine Analyse der Artikel 13 und 14 der Verordnung (EG) Nr. 510/2006 unter besonderer Berücksichtigung des TRIPS-Übereinkommens. Köln: Carl Heymanns Verlag
- Erdmann, Lorenz; Sohr, Sven; Behrendt, Siegfried; Kreibich, Rolf (2003): Nachhaltigkeit und Ernährung. Herausgegeben von Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung. Berlin
- Ermann, Ulrich (2005): Regionalprodukte. Vernetzungen und Grenzziehungen bei der Regionalisierung von Nahrungsmitteln. Stuttgart: Franz Steiner Verlag

- Ermann, Ulrich (2006): Aus der Region - für die Region? Regionales Wirtschaften als Strategie zur Entwicklung ländlicher Räume. In: Geographische Rundschau, Jg. 58, H. 12, S. 28–36
- Ernst & Young GmbH (2007): LOHAS. Lifestyle of Health and Sustainability. Studie. Stuttgart
- Europäische Gemeinschaften (12.09.2001): Gemeinschaftsleitlinien für staatliche Beihilfen zur Werbung für in Anhang I des EG-Vertrags genannte Erzeugnisse und bestimmte nicht in Anhang I genannte Erzeugnisse. Verordnung (EG) Nr. 2001/C 252/03.
- Europäische Kommission (2001): Verordnung (EG) Nr. 2001/C 252/03 (EU-Werbeleitlinie)
- Europäische Kommission (2006): Die neue KMU-Definition. Benutzerhandbuch und Mustererklärung. Brüssel
- Europäische Kommission (2020): Ein neuer Aktionsplan für die Kreislaufwirtschaft. Für ein saubereres und wettbewerbsfähigeres Europa. Brüssel.
- European Environment Agency (2017): Food in a green light - A systems approach to sustainable food. Kopenhagen
- European Network for Rural Development (Hg.) (2013): Success Factors for the new Rural Development Programmes. Brüssel
- Evers, Marco (2020): Inferno im Eis. In: Der Spiegel, Jg. 31, S. 100–102
- Fachhochschule Münster, Institut für Berufliche Lehrerbildung (2011): Sektoranalyse Außer-Haus-Markt. Schwerpunkt Gemeinschaftsverpflegung. Münster (Schriftenreihe des Projektes Nachhaltigkeitsorientiertes Rahmencurriculum für die Ernährungs- und Hauswirtschaftsberufe, Band, Bd. 2)
- Falk, Ian; Kilpatrick, Sue (2000): What is Social Capital? A Study of Interaction in a Rural Community. In: Sociologia Ruralis, Jg. 40, H. 1, S. 87–110. Online unter <https://doi.org/10.1111/1467-9523.00133>
- Faust, Jörg (2002): Mancur Olson (1932-1998). Warum sind manche Länder arm und andere reich? Die Rolle von Institutionen und Good Governance. In: E+Z Entwicklung und Zusammenarbeit, H. 10, S. 277–280
- Feige, Stephan; Annen, Raphael; Hirsbrunner, Roman; Scharfenberger, Philipp (2017): Regionalprodukte: Was ist Herkunft wert? St. Gallen: Thexis
- Feindt, Peter H.; Krämer, Christine; Früh-Müller, Andrea (2019): Ein neuer Gesellschaftsvertrag für eine nachhaltige Landwirtschaft. Wege zu einer integrativen Politik für den Agrarsektor. Berlin: Springer.
- Felber, Christian (2018): Gemeinwohl-Ökonomie. Komplett aktualisierte und erweiterte Ausgabe. München: Piper
- Feld, Brad (2012): Startup Communities. Building an entrepreneurial Ecosystem in your City. Hoboken: John Wiley & Sons
- Fekete, Alexander; Fiedrich, Frank (2018): Urban Disaster Resilience and Security. Cham: Springer International
- Feneberg Lebensmittel GmbH & Co. KG (2020): Geschäftsbericht 2019. In: Bundesanzeiger Online. Herausgegeben von Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz. Kempten, Berlin
- Field, C. B.; Barros, V.; Stocker, T. F.; Qin, D.; Dokken, D. J.; Ebi, K. L.; Mastrandrea, M. D.; Mach, K.J.; Plattner, G.-K.; Allen, S.K; Tignor, M.; Midgley, P:M (2012): Managing the Risks of Extreme Events and Disasters to Advance Climate Change Adaptation. Cambridge University Press. Cambridge
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. & Wagner, M. (2011): Sustainability Balanced Scorecard – Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Balanced Scorecard
- Fischer, Joschka (1995): Der Umbau der Industriegesellschaft. Plädoyer wider die herrschende Umweltlüge. München: Goldmann.
- Fischer, Robert (2007): Regionales Corporate Citizenship. Gesellschaftlich engagierte Unternehmen in der Metropolregion Frankfurt-Rhein-Main. Frankfurt am Main: Institut für Humangeographie der Johann Wolfgang Goethe-Universität

- Fischler, Franz (2007): Ökosoziale Entwicklung gestalten. Das Beispiel der europäischen Landwirtschaftspolitik. In: Gottwald, Franz-Theo; Fischler, Franz (Hg.): Ernährung sichern - weltweit. Ökosoziale Gestaltungsperspektiven. Hamburg: Murmann Verlag, S. 24–48
- Fisher, Lawrence M. (2005): The Prophet of the Unintended Consequences. *Strategy + Business*, H. 40
- Flade, Martin (2012): Von der Energiewende zum Biodiversitäts-Desaster - zur Lage des Vogelschutzes in Deutschland. In: *Vogelwelt*, Jg. 133, S. 149–158
- Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (Hg.) (2005): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 4. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag
- Florida, Richard L. (2012): *The rise of the creative class. Revisited. 10th anniversary ed.* New York: Basic Books.
- Fløysand, Arnt; Sjøholt, Peter (2007): Rural Development and Embeddedness: The Importance of Human Relations for Industrial Restructuring in Rural Areas. In: *Sociologia Ruralis*, Jg. 47, H. 3, S. 206–227
- Foer, Jonathan Safran (2010): *Tiere essen*. 11. Auflage. Köln: Kiepenheuer & Witsch
- Foerster, Heinz von (1974): *Cybernetics of Cybernetics*. Herausgegeben von University of Illinois. Urbana (BCL-Report, Bd. 73.38)
- Foerster, Heinz von (1976): *KybernEthik*. Berlin: Merve
- Foerster, Heinz von (1988): Abbau und Aufbau. In: Simon, Fritz B. (Hg.): *Lebende Systeme. Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie*. Berlin: Springer Verlag, S. 19–33
- Folkers, Manfred; Paech, Niko (2020): *All you need is less. Eine Kultur des Genug aus ökonomischer und buddhistischer Sicht*. München: Oekom Verlag
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (2013): *Sustainability assessment of food and agriculture systems. SAFA, indicators*. Rome
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (2014): *Sustainability assessment of food and agriculture systems. SAFA, guidelines, version 3.0*. Rome
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (2017): *The future of food and agriculture. Trends and challenges*. Rome
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (Hg.) (2019): *The state of the world's biodiversity for food and agriculture. Rome (Assessments / FAO Commission on Genetic Resources for Food and Agriculture)*
- Forrester, J. W. (1997): Industrial Dynamics. In: *Journal of the Operational Research Society*, Jg. 48, H. 10, S. 1037–1041
- Forrester, Jay W. (1989): *The Beginning of System Dynamics*. Tischrede des Autors zum Internationalen Meeting der System Dynamics Society am 13. Juli 1989. Herausgegeben von Universität Stuttgart
- Keough, Mark; Doman, Andrew (1991): Interview with Jay W. Forrester on System Dynamics. for the *McKinsey Quarterly*, 1992, No. 2. Interview mit Jay W. Forrester. Cambridge, MA, USA
- Forrester, J. W. (1961): *Industrial Dynamics*. London: J. Wiley
- Forrester, Jay W. (1994): System Dynamics, Systems Thinking, and Soft OR. In: *System Dynamics Review*, Jg. 10, H. 2, S. 1–14
- Forrester, Jay W. (1995): *Counterintuitive Behaviour of Social Systems*. Herausgegeben von Massachusetts Institute of Technology. Cambridge, MA, USA.
- Forschungsinstitut für Biologischen Landbau; Marketinggesellschaft Gutes aus Hessen mbH (2012): *Entwicklung von Kriterien für ein bundesweites Regionalsiegel. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz*. Frankfurt am Main
- Forti, Vanessa; Balde, Cornelis P.; Kuehr, Ruediger; Bel, Garam (2020): *The Global E-Waste Monitor 2020*. United Nations University/United Nations Institute for Training and Research, International Telecommunication Union and International Solid Waste Association (Hg.). Bonn, Geneva, Rotterdam

- Fowler, Henry Watson; Fowler, Francis George; Allen, Robert Edward (1990): The concise Oxford dictionary of current English. Based on the Oxford English dictionary and its supplements. 8. Auflage. Oxford: Clarendon Press
- Franz, Melanie (2014): Widerstand in kooperativen Bildungsarrangements. Wiesbaden: Springer VS (Theorie und Empirie Lebenslangen Lernens). Online unter <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06284-2>
- Franzen, Jonathan (2020): Wann hören wir auf, uns etwas vorzumachen? Gestehen wir uns ein, dass wir die Klima-Katastrophe nicht verhindern können. Rowolt-Verlag
- Frenzel, Karolina; Müller, Michael; Sottong, Hermann (2004): Storytelling. Das Harun-al-Raschid-Prinzip. München: Carl Hanser.
- Freud, Sigmund (1910): Die zukünftigen Chancen der psychoanalytischen Therapie. Herausgegeben von Gutenberg Projekt.
- Frey, Heinz (2008): DORV-Zentrum in Jülich-Barmen – perfekte ortsnahe Rundum-Versorgung. In: Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Hg.): Berichte über Landwirtschaft. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH (Sonderband, Bd. 217)
- Freyer, Bernhard (Hg.) (2003): Beiträge zur 7. Wissenschaftstagung zum Ökologischen Landbau: Ökologischer Landbau der Zukunft. Tagungsband. 23.-26.2.2003. Wien. Universität für Bodenkultur
- Friedag, Herwig R.; Schmidt, Walter (2007): Balanced Scorecard. Taschenguide. 3. überarbeitete Auflage. Freiburg: Haufe Lexware
- Friedel, Rainer; Spindler, Edmund A. (2009): Nachhaltige Entwicklung ländlicher Räume. Chancenverbesserung durch Innovation und Traditionspflege. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Fritz, Wolfgang (1997): Erfolgsursache Marketing. Warum marktorientiert geführte Unternehmen erfolgreich sind. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag (Absatzwirtschaft Schriften zum Marketing)
- Fritz, Wolfgang (2004): Die Erfolgsfaktorenforschung - ein Misserfolg? In: DBW Die Betriebswirtschaft, Jg. 64, H. 5, S. 623–625
- Fritz-Vietta, Nadine; Stoll-Kleemann, Susanne (2008): How to Foster Organisation Capacity for Integrated Biosphere Reserve Management. The Biosphere Reserve Mananara-Nord, Madagascar. In: GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society, S1, S. 169–176
- Frohn, H.-W. (2016): Das Nationalparkprogramm der DDR. In: Ausweisungen von Nationalparks in Deutschland - Akzeptanz und Widerstand. Münster: Landwirtschaftsverlag ("Naturschutz und biologische Vielfalt")
- Frohn, Hans-Werner; Küster, Hansjörg; Ziemek, Hans-Peter (Hg.) (2016): Ausweisungen von Nationalparks in Deutschland. Akzeptanz und Widerstand : Ergebnisse des F+E-Vorhabens "25 Jahre Nationalparkprogramm - Konsequenzen für die strategische Ausrichtung des Naturschutzes" des Bundesamtes für Naturschutz. Bonn-Bad Godesberg, Münster: Bundesamt für Naturschutz; BfN-Schriftenvertrieb im Landwirtschaftsverlag GmbH (Naturschutz und biologische Vielfalt, Heft 148)
- Frühschütz, Leo (2010): Heimat zum Anbeißen. Regionale Lebensmittel werden immer beliebter. Denn Nähe schafft Vertrauen, spart CO2 und stärkt die örtliche Wirtschaft. Doch der regionale Einkauf hat auch Grenzen. In: Schrot und Korn, Nr. 5, Ausgabe vom 2010, S. 63–67
- Fücks, Ralf (2013): Intelligent wachsen. Die grüne Revolution. München: Carl Hanser Verlag
- Fücks, Ralf; Steenbock, Kristina (2007): Die große Transformation. Kann die ökologische Wende des Kapitalismus gelingen? In: Böll. Thema, H. 1, S. 4–8
- Fürst, Dietrich (2001a): Regional Governance. Ein neues Paradigma der Regionalwissenschaften? In: Raumforschung und Raumordnung, Jg. 59, 5/6, S. 370–380
- Fürst, Dietrich (2001b): Selbststeuerungsfähigkeit von Regionen - Manuskript. Herausgegeben von Institut für Landesplanung und Raumforschung. Universität Hannover
- Fürst, Dietrich (2003): Regional Governance zwischen Wohlfahrtsstaat und neo-liberaler Marktwirtschaft. In: Katenhusen, Ines; Lamping, Wolfram (Hg.): Demokratien in Europa. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwiss.

- Fürst, Dietrich (2004): Regional Governance. In: Benz, Arthur (Hg.): Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 45–64.
- Fürst, Dietrich; Lahner, Marion; Pollermann, Kim (2006): Entstehung und Funktionsweise von Regional Governance bei dem Gemeinschaftsgut Natur und Landschaft. Herausgegeben von Fakultät für Architektur und Landschaft der Leibniz Universität Hannover Fachgruppe Landschaft. Hannover (Beiträge zur räumlichen Planung, Bd. 82)
- Fukuoka, Masanobu (2013): Der Große Weg hat kein Tor. Darmstadt: Pala-Verlag
- Gagalyuk, Taras; Hanf, Jon (2008): Strategic management of food networks. Vortrag anlässlich der 48. Jahrestagung der GEWISOLA „Risiken in der Agrar- und Ernährungswirtschaft und ihre Bewältigung“ 24. – 26. September. IAMO Leibniz-Institut für Agrarentwicklung in Mittel- und Osteuropa. Bonn, 2008
- Gehrlein, Ulrich; Grunzke, Beate; Steimel, Kirsten; Klinkhart, Henriette (2007): Strategien zur Förderung des nachhaltigen Wirtschaftens in Biosphärenreservaten. Herausgegeben von Bundesamt für Naturschutz. Bonn (BfN-Skripten, Bd. 202)
- Geißendörfer, Manfred (2002): Engpaßanalyse - eine Methode für die Evaluation und Bewertung von qualitativen Merkmalen im ländlichen Entwicklungsprozess. Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf
- Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (2006): Zukunftsfaktor Nachhaltiges Wirtschaften. Ergebnisse einer Studie zur Umsetzung nachhaltigen Wirtschaftens in international tätigen deutschen Unternehmen. Eschborn
- GEO Magazin (2012): Natur-Erlebnis Deutschland. Gruner + Jahr (Hg.). Hamburg (Heft Nr. 2/2012)
- Gerstbach, Ingrid (2016): Design Thinking im Unternehmen. Ein Workbook für die Einführung von Design Thinking. Offenbach: GABAL-Verlag
- Gilde GmbH (Hg.) (2007): Gesellschaftliches Engagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland – aktueller Stand und zukünftige Entwicklung. Kurzauswertung. Herausgegeben von An initiative of the European Commission Directorate-General for Enterprise. Dortmund
- Gladwell, Malcolm (2002): Der Tipping-Point. Wie kleine Dinge Großes bewirken können. München: Goldmann Verlag
- Glaser, Barney G. (1978): Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory. Mill Valley: Sociology Press
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Glaserfeld, E. von (1985): Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität. In: Gumin, Heinz; Mohler, A. (Hg.): Einführung in den Konstruktivismus. München: R. Oldenbourg Verlag, S. 1–26
- Glasl, Friedrich (1980): Konfliktmanagement. Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen. Bern: Haupt (Organisationsentwicklung in der Praxis, Bd. 2)
- Gleich, Ronald (2012): Nachhaltigkeitscontrolling. Konzepte, Instrumente und Fallbeispiele für die Umsetzung. Freiburg: Haufe Lexware Verlag
- Glöckner, Alexandra; Balderjahn, Ingo; Peyer, Mathias (2010): Die LOHAS im Kontext der SINUS-Milieus. In: Marketing Review St. Gallen, H. 5, S. 36–41
- Gminder, Carl Ulrich (2005): Nachhaltigkeitsstrategien systemisch umsetzen. Eine qualitative Exploration der Organisationsaufstellung als Managementmethode. Dissertation. Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG). St. Gallen
- Göllinger, Thomas; Weber, Frank M.; Gaschnig, Hannes (Hg.)(2016): Unternehmen und ökologische Herausforderung aus systemorientierter Perspektive. Marburg: Metropolis-Verlag (Rechte der Natur - Biokratie, Bd. 11)
- Golden-Biddle, Karen; Locke, Karen (1993): Appealing work: An investigation on how ethnographic texts convince. In: Organization Science, Jg. 4, H. 4, S. 595–616

- Golicic, Susan L.; Davis, Donna F.; McCarthy, Teresa M. (2005): A Balanced Approach to Research in Supply Chain Management. In: Kotzab, Herbert; Seuring, Stefan; Müller, Martin; Reiner, Gerald (Hg.): Research Methodologies in Supply Chain Management. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 15–30
- Gooch, Martin (2005): Drivers, Benefits and Critical Success Factors of Developing Closely-Aligned Agri-Food Value Chains. Herausgegeben von George Morris Centre
- Goodwin, Mark (2009): Governance. In: Kitchin, Rob; Thrift, Nigel (Hg.): International encyclopedia of human geography. Amsterdam: Elsevier, S. 593–599
- Göpel, Maja (2020): Unsere Welt neu denken - Eine Einladung. Berlin: Ullstein
- Göpel, Maja; Remig, Moritz (2014): Mastermind of System Change. Karl Polanyi and the "Great Transformation" - Vordenker einer nachhaltigen Gesellschaft. Karl Polanyi und die „Große Transformation“. In: GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society, Jg. 23, H. 1, S. 70–72
- Gothe, Dorle (2003): Regional oder Bio? Perspektiven für die regionale Vermarktung von Bio-Lebensmitteln. In: Der kritische Agrarbericht 2003. Hamm: AbL Bauernblatt Verlag, S. 178–183
- Götschmaier, Nicole (2001): Erfolgsfaktoren in der bäuerlichen Direktvermarktung bestimmt mit Hilfe des multiplen regressionsanalytischen Ansatzes. Diplomarbeit. Formal- und Naturwissenschaftliche Fakultät der Universität Wien, Fach Ernährungswissenschaften
- Gosciny, René; Uderzo, Albert (1959): Asterix, der Gallier (Asterix le Gaulois).
- Gottwald, Frank; Stein-Bachinger, Karin (2015): Landwirtschaft für Artenvielfalt. Ein Naturschutzstandard für ökologisch bewirtschaftete Betriebe. Berlin, Germany: WWF Deutschland [Abruf am 04.03.2021]
- Gottwald, Franz-Theo (2010): Ernährungssicherung auf Basis universeller Werte. In: Agrarische Rundschau, H. 1, S. 5–9
- Gottwald, Franz-Theo (2011): Esst anders! Vom Ende der Skandale. Über inspirierte Bauern, innovative Handwerker und informierte Genießer. Marburg: Metropolis-Verlag
- Gottwald, Franz-Theo (2012): Was ist regional? 6. Bundestreffen der Regionalbewegung. Jülich/Barmen, 15.06.2012
- Gottwald, Franz-Theo; Boergen, Isabel (Hg.) (2013): Essen & Moral. Beiträge zur Ethik der Ernährung. Marburg: Metropolis-Verlag
- Gottwald, Franz-Theo; Fischler, Franz (Hg.) (2007): Ernährung sichern- weltweit. Ökosoziale Gestaltungsperspektiven. Hamburg: Murmann Verlag
- Gottwald, Franz-Theo; Sprinkart, Karl Peter (2011): Social Business für ein neues Miteinander. Der Anfang einer Welt wie wir sie uns wünschen. München: F. A. Herbig Verlagsbuchhandlung GmbH
- Gottwald, Franz-Theo; Steinbach, Anke (2009): Nachhaltigkeitsinnovationen in der Ernährungswirtschaft. Von Bio-Pionieren und konventionellen Innovationsführern. Hamburg: Behr's Verlag
- Graf, Alexander; Schneider, Holger (2017): Das E-Commerce-Buch. Marktanalysen - Geschäftsmodelle - Strategien. 2. Auflage. Frankfurt am Main: dfv Mediengruppe Fachbuch
- Granig, Peter; Hartlieb, Erich (Hg.) (2012): Die Kunst der Innovation. Von der Idee zum Erfolg. Wiesbaden: GABAL-Verlag
- Granovetter, Mark S. (1973): The Strength of Weak Ties. In: The American Journal of Sociology, Jg. 78, H. 6, S. 1360–1380
- Granovetter, Mark S. (1983): The strengths of weak ties: A network theory revisited. In: Sociological Theory, Jg. 1, S. 201–233
- Granovetter, Mark S. (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: American Journal of Sociology, Jg. 91, 5-6, S. 481–510
- Grasshoff; Friederike Zoe (2019): Vom Ich zum Wir. In: Süddeutsche Zeitung, Ausgabe 10.08.2019, S. 4
- Graulich, Kathrin; Gießhammer, Rainer; Götz, Konrad; Strauß, Vera (2005): Rundum gute Produkte. Die Verbraucherinformationskampagne EcoTopTen. In: Ökologisches Wirtschaften, H. 3, S. 25–26

- Grießhammer, Rainer (2018): Neue Konsumverhältnisse und Unternehmenstransformation. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung; FONA Sozial-ökologische Forschung (Hg.): Nachhaltigkeitsforschung sozial-ökologisch gestalten. Kassel, 19./20. Sept., S. 56–66
- Grimm, Fred (2008): Greenwashing oder Ökowende? Wenn Konzerne ihr grünes Herz entdecken. LOHAS. Frankfurt, 2008 [Abruf am 05.11.2008]
- Grober, Ulrich (2010): Die Entdeckung der Nachhaltigkeit. Kulturgeschichte eines Begriffs. München: Verlag Antje Kunstmann
- Groh, Trauger; McFadden, Stven (1998): Farms of tomorrow revisited. Community supported farms, farm supported communities. Kimberton: Biodynamic Farming and Gardening Association
- Grote, Sven (Hg.) (2012): Die Zukunft der Führung. Berlin: Springer Verlag
- Grumbrecht, Nina (2017): Die geografische Herkunftsangabe als Immaterialgut im System des europäischen Rechtsschutzes der geografischen Angaben und Ursprungsbezeichnungen. Konstanz: Hartung-Gorre Verlag (Konstanzer Schriften zur Rechtswissenschaft, Band 260)
- Gruner + Jahr (2012): Brigitte-Kommunikationsanalyse 2012. Frauen in Deutschland: Einstellungen, Marken, Medien. Hamburg
- Grunwald, Armin; Schäfer, Martina; Bergmann, Matthias (2020): Neue Formate transdisziplinärer Forschung - Ausdifferenzierte Brücken zwischen Wissenschaft und Praxis. In: GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society, 02/2002.
- Gumin, Heinz; Mohler, Armin (Hg.) (1985): Einführung in den Konstruktivismus. München: R. Oldenbourg
- Gunderson, Lance H.; Holling, C.S (Hg.) (2002): Panarchy. Understanding transformations in human and natural systems. Washington D.C.: Island Press
- Günther, Elmar; Riethmüller, Tobias (2020): Einführung in das Crowdfunding. Formen, Anwendungsbereiche, Erfolgsfaktoren, rechtlicher Rahmen. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Gürtler, Jochen; Meyer, Johannes (2013): 30 Minuten Design Thinking. Offenbach: GABAL-Verlag
- Habermas, Jürgen; Luhmann, Niklas (1990): Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie - was leistet die Systemforschung? 10. Auflage Frankfurt am Main: Suhrkamp (Theorie-Diskussion)
- Haenecke, Henrik (2002): Methodenorientierte Systematisierung der Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung 72. Jg., Heft 2
- Haenecke, Henrik; Forsmann, Daniel (2005): Erfolgsfaktorenforschung als Instrument des Marketing-Controllings. In: Zerres, Michael P. (Hg.): Handbuch Marketing-Controlling. 3., überarb. Aufl. Berlin: Springer, S. 45–56.
- Hagedorn, Gregor; Kalmus, Peter; Mann, Michael; Vicca, Sara; van den Berge, Joke; van Ypersele, Jean-Pascal; Bourg, Dominique; Rotmans, Jan; Kaaronen, Roope; Rahmstorf, Stefan; Kromp-Kolb, Helga; Kirchengast, Gottfried; Knutti, Reto; Seneviratne, Sonia I.; Thalmann, Philippe; Cretney, Raven; Green, Alison; Anderson, Kevin; Hedberg, Martin; Nilsson, Douglas; Kuttner, Amita; Hayhoe, K. (2019): Concerns of young protesters are justified. In: Science, Jg. 364, H. 6436, S. 139–140
- Hagelaar, Geoffrey J. L. F.; van der Vorst, Jack G. A. J. (2001): Environmental Supply Chain Management: using Life Cycle Assessment to structure supply chains. Wageningen
- Hahn, Christopher (Hg.) (2018): Finanzierung von Start-up-Unternehmen. Praxisbuch für erfolgreiche Gründer: Finanzierung, Besteuerung, Investor Relations. 2., vollständig aktualisierte und überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Hahne; Ulf (2017): Die Region in der Postwachstumsdebatte. In: Knieling, Jörg (Hg.): Wege zur großen Transformation. Herausforderungen für eine nachhaltige Stadt- und Regionalentwicklung : Ergebnisse des interdisziplinären Doktorandenkollegs Dokonara. München: Oekom Verlag, S. 49–64
- Haken, Hermann (1981): Erfolgsgeheimnisse der Natur. Synergetik: die Lehre vom Zusammenwirken. 2. Auflage. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt
- Halk, O., Franken, R.; Gödeke, K., Dwehus, J. (1999): Erfolgsfaktoren von Erzeugergemeinschaften - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Niedersachsen. In: Landwirtschaftliche Rentenbank

- (Hg.): Innovative Konzepte für das Marketing von Agrarprodukten und Nahrungsmitteln. Frankfurt am Main (Schriftenreihe der Landwirtschaftlichen Rentenbank, Bd. 13)
- Hallmann, Caspar A.; Sorg, Martin; Jongejans, Eelke; Siepel, Henk; Hofland, Nick; Schwan, Heinz; Stenmans, Werner; Müller, Andreas; Sumser, Hubert; Hörren, Thomas; Goulson, Dave; Kroon, Hans de (2017): More than 75 percent decline over 27 years in total flying insect biomass in protected areas. In: PloS One, Jg. 12, H. 10, e0185809
- Halpert, B. P. (1982): Antecedents. In: Rogers, D. L.; Whetten, D. A. (Hg.): Interorganizational coordination. Ames: Iowa State University Press, S. 54–72
- Hamann, Alexandra; Hartmann, Jörg (2012): Die große Transformation. Klima - kriegen wir die Kurve? Berlin: Jacoby & Stuart
- Hamberger, Joachim; Carlowitz, Hans Carl von; Mehler, Richard (Hg.) (2013): Sylvicultura oeconomica. Oder Haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur Wilden Baum-Zucht. Nachdruck der Ausgabe Leipzig 1713. München: Oekom-Verlag Gesellschaft für ökologische Kommunikation
- Hamm, Ulrich (1991): Landwirtschaftliches Marketing. Grundlagen des Marketing für landwirtschaftliche Unternehmen. Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer (Uni-Taschenbücher Agrarwissenschaften, Bd. 1620)
- Hammer, Andreas (2010): Gründungsfinanzierung und -zuschuss. So erhalten Sie den Gründungskredit. München: C. H. Beck
- Hänggi, Marcel (2008): Wir Schwätzer im Treibhaus. Warum die Klimapolitik versagt. 2., aktualisierte Auflage. Zürich: Rotpunktverlag
- Härlin, Benedikt (2009): "Business as usual ist keine Option mehr". Weltagrarbericht fordert radikale Wende der Agrarpolitik. In: Landwirtschaft im Klimawandel. Hamm: AbL Bauernblatt Verlag, S. 63–67.
- Häusel, Hans-Georg (2005): Think Limbic! Taschenbuch. Haufe-Verlag. Freiburg
- Handfields, Robert B.; Nichols, Ernest L. (1999): Introduction to Supply Chain Management. Pearson.
- Hardin, Garrett (1968): The Tragedy of the Commons. In: Science, Jg. 162, H. 3859, S. 1243–1248
- Hart, William (1998): Die Kunst des Lebens. Vipassana-Meditation nach S. N. Goenka. 5.- 6. Tsd. Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch-Verlag (Fischer-Taschenbücher, Bd. 12991)
- Hasse, S. (2010): Verhaltenskodex für den Mittelstand. Netzwerk-Kommission zu guter Unternehmensführung im Mittelstand. In: Lebensmittel Zeitung, Nr. 39, Ausgabe vom 01.10.2010
- Haubrich, Karin (2010): Programme ergebnisorientiert planen und evaluierbar gestalten. Handreichung zum logischen Modell. Deutsches Jugendinstitut e.V. München (Strategien und Konzepte externer Evaluation in der Kinder- und Jugendhilfe)
- Hauff, Volker (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Greven: Eggenkamp Verlag
- Hauschildt, Jürgen (1991): Die Messung des Innovationserfolgs. In: Zeitschrift f. Betriebswirtschaft, Jg. 61
- Hausladen, Helmut (2001): Regionales Marketing. Ein Marketing-Management-Ansatz für kleinräumige Kooperationsprojekte zur Erzielung regionaler Wettbewerbsvorteile. Kiel: Wissenschaftsverlag Vauk Kiel (Marketing der Agrar- und Ernährungswirtschaft, Bd. 16)
- Haußmann, Berit; Yngborn, Annalena (2011): Rezension zu Wyatt Knowlton, Lisa; Phillips, Cyntia C.: The Logic Model Guidebook. Better Strategies for Great Results. In: Zeitschrift für Evaluation, Jg. 10, H. 1, S. 141–144
- Hayn, Doris (2005): Ernährung im Alltag. Die Ernährungsstile der Deutschen. In: Ökologisches Wirtschaften, H. 1, S. 17–18
- Haxeltine, A.; F. Avelino; Julia M. Wittmayer; R. Kemp; P. M. Weaver; J. Backhaus; T. O'riordan (2013): Transformative social innovation: a sustainability transitions perspective on social innovation.
- Heidbrink, Ludger; Kny, Josefa; Köhne, Ralf; Sommer, Bernd; Stumpf, Klara Helene; Welzer, Harald; Wiefek, Jasmin (2018): Schlussbericht für das Verbundprojekt Gemeinwohl-Ökonomie im Vergleich unternehmerischer Nachhaltigkeitsstrategien (GIVUN). Flensburg

- Heidenreich, A.; Landert, Jan; Schader Christian (2017): Nachhaltigkeitsbewertungen basierend auf den SAFA-Leitlinien. In: Wolfrum, Sebastian; Heuwinkel, Hauke; Reents, Hans Jürgen; Wiesinger, Klaus; Hülsbergen, Kurt-Jürgen (Hg.): Ökologischen Landbau weiterdenken. Beiträge zur 14. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau, 7. bis 10. März 2017. Berlin: Dr. Köster
- Heimann, Thorsten (2020): Culture, Space and Climate Change. Vulnerability and resilience in european coastal areas. Routledge. (Routledge advances in climate change research)
- Heimrath, Johannes (2012): Die Post-Kollaps-Gesellschaft. Wie wir mit viel weniger viel besser leben werden - und wie wir uns heute schon darauf vorbereiten können. München: Scorpio Verlag
- Heimrath, Johannes; Gottwald, Franz-Theo (2015): Der -Ansatz der Bio-ökonomie ist totalitär. In: Oya, Jg. 35. Online unter <https://oya-online.de/article/read/2207-.html#>
- Heinberg, Richard (2012): Jenseits des Scheitelpunkts. Aufbruch in das Jahrhundert der Ressourcenerschöpfung. Waltrip (Edition Sonderwege bei Manuscriptum)
- Heineberg, Heinz (2006): Stadtgeographie. 3. Auflage. Stuttgart: UTB Verlag
- Heinemann, Gerrit; Vocke, Reinhard (2010): Lebensmitteleinzelhandel. Den Online-Zug nicht verpassen. In: IKB aktuell, Nr. 1157, Ausgabe vom 11.02.2010, S. 1
- Heintel, Martin (2005): Regionalmanagements in Österreich. Ergänzendes Instrument der Raumordnungs- und Regionalpolitik in einem politischen Mehrebenensystem. In: ÖGL, Jg. 49, H. 6, S. 373–386
- Heintz, Veikko (2018): Solidarische Landwirtschaft. Betriebsgründung, Rechtsformen und Organisationsstrukturen. 2. aktualisierte und überarbeitete Auflage. Hamm: AbL Bauernblatt Verlag
- Heisenberg, Werner (1927): Über den anschaulichen Inhalt der quantentheoretischen Kinematik und Mechanik. In: Z. Physik (Zeitschrift für Physik), Jg. 43, 3-4, S. 172–198
- Hellin, Jon; Lundy, Mark; Meijer, Madelon (2007): Farmer Organization, Collective Action and Market Access in Meso-America. Research Workshop on Collective Action and Market Access for Smallholders October 2-5, 2006- Cali, Colombia. Washington D.C. (CAPRI Working Paper, Bd. 67)
- Hellinger, Bert (2000): Zweierlei Glück. Konzept und Praxis der systemischen Psychotherapie. München: Goldmann Verlag: Goldmann Verlag
- Hellinger, Bert (2001): Ordnungen der Liebe. Ein Kursbuch. München: Droemer Knaur
- Hendrikse, George W. J. (2003): Governance of Chains and Networks: A Research Agenda. Erasmus Research Institute of Management. Rotterdam (Hg.) (Report Series Research in Management)
- Henneberger, Fred (2007): Zur Logik des kollektiven Handelns der Unternehmer. Ein kurzer Überblick (Diskussionspapiere des Forschungsinstituts für Arbeit u. Arbeitsrecht. Universität St. Gallen, Bd. 112)
- Hensche, Hans-Ulrich; Schleyer, Anke (2005): Analyse erfolgreicher Vermarktungsinitiativen von ökologisch erzeugten Produkten zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren. Abschlussbericht. BLE Projekt Nr. 02OE203. Herausgegeben von Geschäftsstelle Bundesprogramm Ökologischer Landbau in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung. Bonn.
- Hensche, Hans-Ulrich; Ullrich-Jäker, Heike; Wildraut, Christiane (2000): Leitfaden zur Stärkung regionaler Vermarktungsprojekte. Teil I des Abschlussbericht zu einem Forschungs- und Entwicklungsvorhaben. Herausgegeben vom Ministerium für Umwelt, Raumordnung und Landwirtschaft Nordrhein-Westfalen.
- Herde, Adina (2003): Interaktion in ökologieorientierten Unternehmensnetzwerken. In: Ökologisches Wirtschaften, H. 5, S. 29–30
- Herlyn, Wilmjakob (2014): The Bullwhip Effect in Expanded Supply Chains and the Concept of Cumulative Quantities. In: Blecker, Thorsten; Kersten, Wolfgang; Ringle, Christian M. (Hg.): Innovative methods in logistics and supply chain management. Current issues and emerging practices. Hamburg: Hamburg University of Technology, Institute of Business Logistics & General Management, 511–526
- Herkle, Senta; Holtz, Sabine; Kollmer-von Oheimb-Loup, Gert (Hg.) (2019): 1816 - Das Jahr ohne Sommer. Krisenwahrnehmung und Krisenbewältigung im deutschen Südwesten. W. Kohlhammer Verlag
- Herrenknecht, Albert (1988): Eigenständige Regionalentwicklung - ein Konzept zur Entwicklung der ländlichen Regionen? In: Contraste, Zeitschrift für Selbstverwaltung, Jg. 5, H. 12

- Hermanns, H.: Interviewen als Tätigkeit. In: Flick U, Kardorff E, Steinke I (Hrsg) Qualitative Forschung – ein Handbuch Rowohlt, Reinbek, S. 360–369
- Hess, M. (2009): Embeddedness. In: Kitchin, Rob; Thrift, Nigel (Hg.): International encyclopedia of human geography. Amsterdam: Elsevier, S. 423–428
- Heyder, Matthias (2008): Corporate Social Responsibility in the Agribusiness. A Research Framework. 48. Jahrestagung. Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus. Bonn.
- Heyen, Dirk Arne; Wolff, Franziska (2019): Drivers and barriers of sustainability transformations: A comparison of the “Energiewende” and the attempted transformation to organic agriculture in Germany. In: GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society, Jg. 28, H. 1, S. 226–232
- High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security (2014): Food losses and waste in the context of sustainable food systems. Rom
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2002): Unternehmensnetzwerke - revisited. Corporate Networks - Revisited. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 31, H. 2, S. 106–124
- Hiß, Christian (2014): Regionalwert AG: Mit Bürgeraktien die regionale Ökonomie stärken. Ein Handbuch mit praktischen Hinweisen zu Gründung, Beteiligung und Umsetzung. Freiburg: Herder Verlag
- Hiß, Christian (2015): Richtig rechnen! Durch die Reform der Finanzbuchhaltung zur ökologisch-ökonomischen Wende. München: Oekom Verlag
- Hiß, Christian; Beckmann, Jörgen (2020): Was leistet die Landwirtschaft wirklich? Über Nachhaltigkeit auf dem Land und die Reform der Finanzbuchhaltung. In: Stadt, Land - im Fluss. Hamm: AbL Bauernblatt Verlag, S. 317–322
- Hitzler, R.; Honer, A.; Pfadenhauer, M. (2008): Posttraditionale Gemeinschaften. Theoretische und ethnografische Erkundungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Erlebniswelten, Bd. 14)
- Hofer, Kurt; Stalder, Ueli (2000): Regionale Produktorganisationen als Transformatoren des Bedürfnisfeldes Ernährung in Richtung Nachhaltigkeit? Potenziale, Effekte, Strategien. Geograph. Inst. der Univ. Bern (Geographie für die Praxis, Bd. 37)
- Hoffmann, Christian; Lennerts, Silke; Schmitz, Christian; Stölzle, Wolfgang; Uebernickel, Falk (2016): Business Innovation: das St. Galler Modell. Wiesbaden: Springer Gabler (Business Innovation Universität St. Gallen)
- Hoffmann, Ingrid; Schneider, Katja; Leitzmann, Claus (Hg.) (2011): Ernährungsökologie. Komplexen Herausforderungen integrativ begegnen. München: Oekom Verlag
- Hoffmann, Ingrid; Schneider, Katja; Leitzmann, Claus (2012): Ernährungsökologie. Komplexen Herausforderungen integrativ begegnen. In: Spiegel der Forschung, H. 1, S. 44–53
- Hoffmann, Thorsten (2011): Balanced Scorecard - Theoretische Konzeption und Anwendung in der Praxis. Prof. Dr. Margit Meyer. (Research Papers on Marketing Strategy, 04/2011). Universität Würzburg,
- Hofmann, Wilhelm (2016): Jürgen Habermas: Theorie des kommunikativen Handelns. Bd. 1: Handlungs-rationalität und gesellschaftliche Rationalisierung; Bd. 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft, Suhrkamp: Frankfurt 1981, 533 + 632 S. In: Salzborn, Samuel (Hg.): Klassiker der Sozialwissenschaften. 100 Schlüsselwerke im Portrait. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S. 321–324.
- Höfner, Anja; Frick, Vivian; Chan, Jenny (2019): Was Bits und Bäume verbindet. Digitalisierung nachhaltig gestalten. München: Oekom Verlag
- Höll, Norbert (2019): Erfolgsfaktoren des PLENUM-Programms. Mündliche Mitteilung. Landesanstalt für Umwelt, Naturschutz und Messungen (LUBW). Karlsruhe.
- Hönicke, Mireille; Meischner, Tabea (2009): Landwirtschaft für Tank, Teller oder Trog. Herausgegeben von BUKO Agrarkoordination/Forum für Internationale Agrarpolitik (FIA) e.V. Hamburg
- Holmgren, David (2016): Permakultur. Gestaltungsprinzipien für zukunftsfähige Lebensweisen. Klein Jasedow: Drachen-Verlag
- Holst, J. (2008): Warten auf das Ende des Hypes. In: Horizont 21 vom 23.05.2008

- Homburg, Christian; Krohmer, Harley (2004): Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 64, H. 5, S. 626–630
- Höper, Ute; Jürgensen, Maïke; Hargens, Reimer; Groß, Kai-Uwe; Hülsemeyer, Friedrich (2000): Unternehmensgrößenabhängige ökonomische und ökologische Auswirkungen bei Erfassung, Be- und Verarbeitung und Distribution von Milch und Milchprodukten. In: Dachverband Agrarforschung (Hg.): Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft. Frankfurt/M.: Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft Verlag (Schriftenreihe agrarspectrum, Bd. 30)
- Hopf, C.: Qualitative Interviews - ein Überblick. In: Flick U, Kardorff E, Steinke I (Hrsg) Qualitative Forschung – ein Handbuch. Rowohlt, Reinbek., S. 349–360
- Horváth, Ludwig (2004): Supply Chain Management in der Fleischerzeugung: Konzeption, Implementierung und Perspektiven. Dissertation. Technische Universität München, Wissenschaftszentrum Weihenstephan für Ernährung, Landnutzung, Umwelt.
- Horx, Matthias (2014): Brauchen wir eine neue technologische Schüchternheit? "Amish-Futurismus": Eine radikale Art, über die der Technik von Morgen nachzudenken. Zukunftsinstitut. Frankfurt am Main
- Horx, Matthias (2020): Die Zukunft nach Corona. Wie eine Krise die Gesellschaft, unser Denken und unser Handeln verändert. Berlin: Econ Verlag
- Hudson, L. A.; Ozanne, J. L. (1988): Alternative Ways of Seeking Knowledge in Consumer Research. In: Journal of Consumer Research, Jg. 14, H. 1, S. 508–521
- Hultberg, Anya; Madsen, Betina Bergmann (2012): Public Food in Copenhagen. Organic conversion on the road towards sustainable food supply. Copenhagen House of Food. Kopenhagen
- Hummelbrunner, Richard (2001): Evaluierung regionaler Projekte und Programme. Grundlagen und Alternativen aus systemischer Sicht. Paper für Innovationsworkshop "Systemische Evaluierung". Wien
- Hummelbrunner, Richard (2002): Systemische Evaluierung. In: Systemtheoretische Beurteilung und Weiterentwicklung von regionalpolitischen Interventionen. Studie im Auftrag des Bundeskanzleramtes Abt. IV/4 - Endbericht. ÖAR Regionalberatung GmbH. Wien, S. 134–156
- Idel, Anita; Beste, Andrea (2018): Vom Mythos der klimasmarten Landwirtschaft - oder warum weniger vom schlechten nicht gut ist. Wiesbaden
- IFOAM - Organics International (2007d): 1st IFOAM International Conference on marketing of organic and regional values. Schwäbisch Hall, 26. - 28. August
- Institut für ländliche Strukturforschung (2002): Bericht zur vergleichenden und zusammenfassenden Auswertung der Wettbewerbsunterlagen der 18 Gewinnerregionen des Pilotprojektes "REGIONEN AKTIV". Frankfurt am Main
- Institut für ländliche Strukturforschung (2010): Programm "Agrarwirtschaft, Umweltmaßnahmen, Landentwicklung" nach der VO (EG) 1698/2005. Institut für Ländliche Strukturforschung (Hg.). Frankfurt/Main.
- Institut für Mittelstandsforschung (2008): Schlüsselzahlen des Mittelstandes in Deutschland 2007/2008.
- Institut für Umweltgeschichte und Regionalentwicklung e.V. (2001): Naturschutz in den neuen Bundesländern - ein Rückblick. Berlin
- Intergovernmental Panel on Climate Change (2012): Summary for Policymakers. In: Cambridge University Press (Hg.): Managing the Risks of Extreme Events and Disasters to Advance Climate Change Adaptation. Cambridge
- Intergovernmental Panel on Climate Change (Hg.) (2018): Global Warming of 1.5 °C. An IPCC Special Report on the impacts of global warming of 1.5 °C above preindustrial levels and related global greenhouse gas emission pathways, in the context of strengthening the global response to the threat of climate change, sustainable development, and efforts to eradicate poverty. Herausgegeben von World Meteorological Organization. Genf.
- International Assessment of Agricultural Science and Technology für Development (2008): AG Assessment - A Gardening Quality Blog. Online unter www.agassessment.org [Abruf am 06.06.2011]

- International Assessment of Agricultural Science and Technology für Development (2008): Agriculture at a Crossroads - Global Report. Online unter www.agassessment.org [Abruf am 06.06.2011]
- International Resource Panel 2016: Food Systems and Natural Resources - Full Report. Nairobi
- Isenberg; Daniel J. (2010): The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution. In: Harvard Business Review, H. 6.
- Isermeyer, Folkhard (1999): Perspektiven für die Milchviehhaltung. In: Deutsche Landwirtschaftsgesellschaft (Hg.): Landwirtschaft 2010. Welche Wege führen in die Zukunft? Frankfurt am Main: Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft Verlag (Archiv der DLG, Bd. 93), S. 51–74
- Jäger, Thomas; Daun, Anna; Freudenberg, Dirk (Hg.) (2016): Wissen, Wahrnehmung, Kommunikation. Wiesbaden: Springer (Sicherheit - interdisziplinäre Perspektiven, Band 1). <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20811-0>
- Jäger-Erben, Melanie; Rückert-John, Jana; Schäfer, Martina (2017): Soziale Innovationen für nachhaltigen Konsum. Wissenschaftliche Perspektiven, Strategien der Förderung und gelebte Praxis. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Jänicke, Martin (Hg.) (1973): Herrschaft und Krise. Beiträge zur politikwissenschaftlichen Krisenforschung. Wiesbaden, s.l.: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Uni-Taschenbücher, Bd. 189). Online unter <https://doi.org/10.1007/978-3-322-85716-3>
- Jänicke, Martin (1973): Krisenbegriff und Krisenforschung. In: Jänicke, Martin (Hg.): Herrschaft und Krise. Beiträge zur politikwissenschaftlichen Krisenforschung. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften (Uni-Taschenbücher, Bd. 189), S. 10–25
- Jahnke, Marlis; Brix, Regina; Bruce, Annette; Fuchs, Thomas (Hg.) (2018): Influencer Marketing für Unternehmen und Influencer. Strategien, Plattformen, Instrumente, rechtlicher Rahmen. Springer Gabler. Wiesbaden.
- Jansen, Dorothea (2001): Soziales Kapital von Unternehmensgründern. Theoretische Überlegungen und erste empirische Ergebnisse. Technische Universität Berlin, 14.06.2001
- Jarillo, Jc C. (1988): On strategic networks. In: Strategic Management Journal, Jg. 9, H. 1, S. 31–41
- Jasper, Ulrich (1997): Kooperation ist gefragt - Wie kommen wir nur zusammen? In: Jasper/Schievelbein 1997
- Jasper, Ulrich; Schievelbein, Claudia (Hg.) (1997): Leitfaden zur Regionalentwicklung. Mit Beiträgen aus Landwirtschaft, Verarbeitung und Vermarktung. Hamm: AbL Bauernblatt Verlag
- Jenny, M., Fischer, J., Pfiffner, C., Birrer, S. Graf, R. (2011): Leitfaden für die Anwendung des Punktesystems auf Landwirtschaftsbetrieben im Projekt "Mit Vielfalt punkten". Schweizerische Vogelschutzswarte Sempach, Forschungsinstitut für biologische Landwirtschaft, Frick (Hg.).
- Jenny, M., Zellweger-Fischer, J., Bal,er, O., Birer, S.; Pfiffner, L.: The Credit Point System: an innovative approach to enhance biodiversity on farmland. Aspects of Applied Biology 118: 23-30. (Aspects of Appl. Biology, Bd. 118)
- Johannessen, Stig (2005): Supply Chain Management and the Challenge of Organizational Complexity – Methodological Considerations. In: Kotzab, Herbert; Seuring, Stefan; Müller, Martin; Reiner, Gerald (Hg.): Research Methodologies in Supply Chain Management. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 59–73
- Johnson, Christine K.; Hitchens, Peta L.; Pandit, Pranav S.; Rushmore, Julie; Evans, Tierra Smiley; Young, Cristin C. W.; Doyle, Megan M. (2020): Global shifts in mammalian population trends reveal key predictors of virus spillover risk. In: Proceedings. Biological sciences, Jg. 287, H. 1924
- Joos-Sachse, Thomas (2006): Controlling, Kostenrechnung und Kostenmanagement. Grundlagen – Instrumente - Neue Ansätze. 4., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Jost, Peter-Jürgen (2008): Organisation und Motivation. Eine ökonomisch-psychologische Einführung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Kaditi, Eleni A.; Swinnen, Johan F. M. (2007): Consumer demands and rural supply chains: The environmental impacts of food consumption and production. A background paper for the LUPG- & BfN-

- Conference "Future Policies for Rural Europe 2013 and Beyond" held on the 19th – 20th September 2007 in Brussels. Centre for Institutions and Economic Performance. Leuven
- Kafyeke, Terri; Srebotnjak, Tanja (2015): Success Factors for LRAs in Implementing Europe 2020. Report to the Committee of Regions of the European Union. European Union. Brüssel
- Kaiser, Marc-Oliver (2005): Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. Dimensionen und Messmöglichkeiten. Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2001): Die strategiefokussierte Organisation. Führen mit der balanced scorecard. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2004): Strategy maps. Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Kaplinsky, Raphael; Morris, Mike (2002): A Handbook for Value Chain Research. Herausgegeben von International Development Research Centre. Ottawa
- Karstens, Birte (2005): Vom Öko- zum Nachhaltigkeits-Marketing. Eine kritische Literaturanalyse. Marketing und Management in der Lebensmittelbranche. Professur für Betriebswirtschaftslehre der Brau- u. Lebensmittelindustrie (Hg.). (Diskussionsbeitrag Nr. 2) Technische Universität München. München
- Katenhusen, Ines; Lamping, Wolfram (Hg.) (2003): Demokratien in Europa. Der Einfluss der europäischen Integration auf Institutionenwandel und neue Konturen des demokratischen Verfassungsstaates. VS Verlag.
- Kaven, Carsten (2010): Soziale Mechanismen im akteurszentrierten Institutionalismus - eine Kritik. Zentrum für ökonomische und soziologische Studien, Universität Hamburg. (Discussion Paper No. 19)
- Kawka, Rupert (2007): Typisierung ländlicher Räume. Stärken, Schwächen und Funktionen. In: B&B Agrar, H. 3
- King, Robert P.; Venturini, Luciano (2005): Demand for Quality Drives Changes in Food Supply Chains. In: New Directions in Global Food Markets. United States Department of Agriculture. Washington D.C. (Agriculture Information Bulletin, 794)
- Kirig, Anja; Gatterer, Harry; Pentrop, Silke Julia (Hg.) (2006): Lifestyle-Report. Die wichtigsten Design-Trends für 2007. Frankfurt am Main: Zukunftsinstitut
- Kirig, Anja; Wenzel, Eike (2009): Lohas. Bewusst grün - alles über die neuen Lebenswelten. München: Redline
- Kitchin, Rob; Thrift, Nigel (Hg.) (2009): International encyclopedia of human geography. Amsterdam: Elsevier
- Klein, Heinz K.; Myers, Michael D. (1999): A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. In: MIS Quarterly, Jg. 23, H. 1, S. 67–94
- Kleine-Limberg, W.; Trescher, U. (1989): Theorie und Praxis eigenständiger Regionalentwicklung in der BRD. Diplomarbeit. Universität Hannover, Fachbereich Landespflege
- Kleine Wieskamp, Pia (Hg.) (2016): Storytelling: digital - multimedial - social. Formen und Praxis für PR, Marketing, TV, Game und Social Media. München: Hanser. Online unter <https://doi.org/10.3139/9783446448100>
- Kleinhüchelkotten, Silke; Wegner, Elisabeth (2008): Nachhaltigkeit verbreiten: Wege zur zielgruppengerechten Kommunikation. Fachgespräch zum Abschluss des Projektes 'Kompetenznetz Nachhaltigkeitskommunikation'. Dokumentation. Kompetenznetz Nachhaltigkeitskommunikation. Hannover
- Klein, S.; Siegmund, K. (2010): Partnerschaften von NGOs und Unternehmen: Chancen und Herausforderungen. Herausgegeben von VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden
- Klein-König, C.; Schmidpeter, René (2012): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen als Beitrag zur Regionalentwicklung“. In: Schneider, Andreas; Schmidpeter, René (Hg.): Corporate Social Responsibility. Springer Berlin Heidelberg, 681-700.
- Klima-Allianz (2018): Wann, wenn nicht jetzt. Das Maßnahmenprogramm Klimaschutz 2030 der deutschen Zivilgesellschaft. Berlin

- Klimecki, R. Probst G.; Eberl, P. (1991): Systementwicklung als Managementproblem. In: Staehle, W. H.; Sydow, Jörg (Hg.): Managementforschung 1. Berlin: Walter de Gruyter, S. 106–162
- Klofsten, Magnus; Bienkowska, Dzamila; Laur, Inessa; Sölvell, Ingela (2015): Success Factors in Cluster Initiative Management. In: Industry and Higher Education, Jg. 29, H. 1, S. 65–77.
- Kneer, Georg; Nassehi, Armin (1993): Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Eine Einführung. München: Wilhelm Fink Verlag
- Knieling, Jörg (Hg.) (2017): Wege zur großen Transformation. Herausforderungen für eine nachhaltige Stadt- und Regionalentwicklung : Ergebnisse des interdisziplinären Doktorandenkollegs Dokonara. München: Oekom Verlag
- Knolmayer, Gerhard; Walser, Konrad (2000): Informationen zum Supply Chain Management im Internet. In: Wirtschaftsinformatik, Jg. 42, H. 4, S. 359–370
- Knopf, Jutta; Quitzow, Rainer; Hoffmann, Esther; Rotter, Maja (Hg.) (2011): Nachhaltigkeitsstrategien in Politik und Wirtschaft. Treiber für Innovation und Kooperation? München: Oekom Verlag
- Koerber, Karl von (2009): "Wir werden unser Leben ändern müssen". Nachhaltige Ernährung. In: VDOE Position, H. 2, S. 8–9
- Kögl, Hans; Tietze, Jana (Hg.) (2010): Regionale Erzeugung, Verarbeitung und Vermarktung von Lebensmitteln. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Landwirtschaft, Ernährung und Verbraucherschutz (FKZ: 05HS023). Universität Rostock
- König, Bettina; Kuntosch, Anett; Wortmann, L. (2017): Der Zweinutzungshuhnansatz aus der Perspektive der Innovationsforschung. In: Wolfrum, Sebastian; Heuwinkel, Hauke; Reents, Hans Jürgen; Wiesinger, K.; Hülsbergen, K.-J. (Hg.): Ökologischen Landbau weiterdenken. Beiträge zur 14. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau, 7. bis 10. März 2017. Berlin: Verlag Dr. Köster, S. 420–423
- König, Bettina; Heitepriem, Nico; Kuntosch, Anett; Busse, Maria; Schaal, Tamara; Zoll, Felix; Herle, Felix Bernhard; Schäfer, Martina; Siebert, Rosemarie; Diehl, Katharina; Skroblin, Jan-Hendrik; Petschick, Michael (2019a): Innovative Lösungen für eine nachhaltige Kulturlandschaftsentwicklung im Spreewald. Berlin: Humboldt-Universität.
- König, Bettina; Schäfer, Martina; Schaal, Tamara; Kuntosch, Anett; Richter, Beate (2019b): Innovationsprozesse für nachhaltige Entwicklung integrativ managen. Humboldt-Universität (Hg.). Berlin
- Königswieser, Roswitha; Exner, Alexander (2006): Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. 9. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag
- Königswieser, Roswitha; Lutz, Christian (1992): Das systemisch-evolutionäre Management. Neue Horizonte für Unternehmer. Wien: Orac-Verlag
- Kolbert, Elizabeth; Bischoff, Ulrike (2015): Das sechste Sterben. Wie der Mensch Naturgeschichte schreibt. 2. Aufl. Berlin: Suhrkamp
- Kokorsch, Matthias; Küpper, Patrick (2019): Trends der Nahversorgung in ländlichen Räumen. Johann Heinrich von Thünen-Institut (Hg.). Braunschweig (Thünen- Working Paper, Bd. 126)
- Korbun, Thomas; Hansjürgens, Bernd; Niebert, Kai (2018): Sozial-ökologische Pfade zu einer wachstumsunabhängigen Gesellschaft. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung; FONA Sozial-ökologische Forschung (Hg.): Nachhaltigkeitsforschung sozial-ökologisch gestalten. Kassel, 19./20. Sept., S. 51–55
- Kortleben, Hanno (2016): Crowdfunding und Qualitätssignale. Eine empirische Untersuchung des Finanzierungserfolgs von Start-ups auf deutschen Crowdfunding-Plattformen. Marburg: Tectum Wissenschaftsverlag
- Korzybski, A. (1933): Science and sanity. 5. Auflage. New York: International Non-Aristotelian Library
- Kotzab, Herbert (2005): The Role and Importance of Survey Research in the Field of Supply Chain Management. In: Kotzab, Herbert; Seuring, Stefan; Müller, Martin; Reiner, Gerald (Hg.): Research Methodologies in Supply Chain Management. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 125–137

- Kotzab, Herbert; Seuring, Stefan; Müller, Martin; Reiner, Gerald (Hg.) (2005): *Research Methodologies in Supply Chain Management*. Heidelberg: Physica-Verlag
- Kowal, Sabine; O'Connell Daniel: Zur Transkription von Gesprächen. In: Flick U, Kardorff E, Steinke I (Hrsg) *Qualitative Forschung – ein Handbuch* Rowohlt, Reinbek
- KPMG International (2012): *Expect the Unexpected. Building business value in a changing world*. Zug.
- Kraiß, Katharina; van Elsen, Thomas (2011): *Community Supported Agriculture (CSA). Ein nachhaltiges Konzept für ländliche Räume*. In: Leithold, G. et al. 2011b
- Kraiß, Katharina; van Elsen, Thomas (2012): *Solidarische Landwirtschaft. Community Supported Agriculture (CSA) in Deutschland*. In: *Zusammen arbeiten - für eine andere Landwirtschaft*. Hamm: ABL Bauernblatt Verlag, S. 59–64
- Kramm, Johanna; Sattlegger, Lukas; Fuhrmann, Jenny; Steinwender, David (2018): *Sustainable Transformation of Food Distribution Systems – Research and Practice in a Transdisciplinary Discussion*. Herausgegeben von Institut für sozial-ökologische Forschung GmbH. Frankfurt am Main.
- Krätzer, Anita; Gottwald, Franz-Theo (2014): *Irrweg Bioökonomie*. Berlin: Suhrkamp Verlag
- Kreuzer, Klaus; Koppa, Alexandra (2005): *Der Lifeguide zum nachhaltigen Leben*. In: *Ökologisches Wirtschaften*, H. 3, S. 21–22
- Kristof, Kora (2010): *Models of change. Einführung und Verbreitung sozialer Innovationen und gesellschaftlicher Veränderungen in transdisziplinärer Perspektive*. Zürich: vdf
- Kristof, Kora (2020): *Wie Transformation gelingt. Erfolgsfaktoren für den gesellschaftlichen Wandel*. München: Oekom Verlag
- Kröcher, Uwe (2007): *Die Renaissance des Regionalen. Zur Kritik der Regionalisierungseuphorie in Ökonomie und Gesellschaft*. Münster: Westfälisches Dampfboot (Raumproduktionen, Bd. 2)
- Kröger, Melanie; Rückert-John, Jana; Schäfer, Martina (2012): *Wissensintegration im nachhaltigen Landmanagement - Inter- und transdisziplinäre Problembeschreibung im Projektverbund ELaN.*: Leibniz-Zentrum f. Agrarlandschaftsforschung (ZALF) e.V., Inst. für Landschaftswasserhaushalt. Müncheberg
- Kropp, Cordula; Müller, Christa (2018): *Transformatives Wirtschaften in der urbanen Ernährungsbewegung: zwei Fallbeispiele aus Leipzig u. München*. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, Jg. 62, 3-4, S. 187–200.
- Kropp, Cordula; Stinner, Sven (2018): *Wie weit reicht die transformative Kraft der urbanen Ernährungsbewegung?* In: *Soziologie und Nachhaltigkeit*, Jg. 4, H. 1, S. 26–50
- Krott, Max; Böcher, Michael (2004): *Politikwissenschaftliche Begleitanalyse von Prozessen nachhaltiger Regionalentwicklung in 6 LEADER PLUS-Regionen*. Endbericht. Göttingen
- Krott, Max; Böcher, Michael; Hubo, Christiane; Kleinschmit, Daniela (2006): *Punktgenaue Naturschutzaktionen in einem risikoreichen Umfeld*. In: *Natur und Landschaft*, Jg. 81, H. 12, S. 570–573
- Krott, Max; Böcher, Michael; Tränkner, Sebastian (2007): *Regionen aktiv - Land gestaltet Zukunft. Begleitforschung 2004 bis 2006. Endbericht des Moduls 5: Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen*. Georg-August-Universität, Regionen aktiv. Göttingen
- Krüger, Dirk; Parchmann, Ilka; Schecker, Horst (Hg.) (2014): *Methoden in der naturwissenschaftsdidaktischen Forschung*. Aufl. 2014. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Kruijssen, Froukje; Keizer, Menno; Guiliani, Alessandra (2009): *Collective action for small-scale producers of agricultural biodiversity products*. In: *Food Policy*, H. 34, S. 46–52
- Kuhlemann, Anne-Kathrin (2017): *Food Production in the Anthropocene: The Role of AgTech in Urban Spaces*. In: Leinfelder, Reinhold R. (Hg.): *Science meets comics. Proceedings of the Symposium on Communicating and Designing the Future of Food in the Anthropocene*. Berlin: Christian A. Bachmann Verlag, S. 89–95
- Kuhn, Thomas S. (2009): *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*. 2. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag

- Kuhnert, Heike; Behrens, Gesine; Beusmann, Volker (2011): Bericht zum Projekt "Strukturdaten Hamburger Öko-Markt". Hamburg (BIOGUM-Forschungsbericht Forschungsgruppe Landwirtschaft Nr. 24)
- Kuhnert, Heike; Behrens, Gesine; Hamm, Ulrich; Müller, Henriette; Sanders, Jörn; Nieberg, Hiltrud; Stroh, Renate (2013): Dauerhafte Auswirkung des ökologischen Landbaus in Deutschland: Analyse der Ausstiege von Betrieben und Entwicklung eines Konzepts zu nachhaltigen Vermeidung. Herausgegeben von Thünen-Institut, Institut für Betriebswirtschaft, Land und Markt u. Universität Kassel, Fachgebiet Agrar- und Lebensmittelmarketing. Braunschweig, Hamburg, Witzenhausen
- Kuhnert, Heike; Wannemacher, Daniela (2009): Ausbau regionaler Wertschöpfungsketten zur Steigerung des Absatzes von ökologisch erzeugtem Gemüse im Lebensmitteleinzel- und Naturkosthandel. Abschlussbericht des durch das Bundesprogramm Ökologischer Landbau geförderten Forschungsprojektes (Projekt 060OE085). Berlin
- Kullmann, Armin (1996): Evaluierung von Regionalprojekten am Beispiel von Naturschutz- und Vermarktungsprojekten im Lahn-Dill-Bergland. Diplomarbeit. Justus Liebig Universität, Institut für Projekt- und Regionalplanung. Gießen
- Kullmann, Armin (2003a): Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung. 1. Zwischenbericht zum Forschungs- und Entwicklungsvorhaben „Naturverträgliche Regionalentwicklung durch Produkt- und Gebietsmarketing am Beispiel der Biosphärenreservate“. Institut f. Ländliche Strukturforchung (Hg.). Frankfurt/M.
- Kullmann, Armin (2003b): Status-Quo-Analyse der Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten. 2. Zwischenbericht zum Forschungs- und Entwicklungsvorhaben „Naturverträgliche Regionalentwicklung durch Produkt- und Gebietsmarketing am Beispiel der Biosphärenreservate“. Überarbeitete und erweiterte Fassung. Institut für Ländliche Strukturforchung (Hg.). Frankfurt am Main.
- Kullmann, Armin (2003c): Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten aus Sicht der wirtschaftlichen Akteure. 3. Zwischenbericht zum fUE-Vorhaben „Naturverträgliche Regionalentwicklung durch Produkt- u. Gebietsmarketing am Beispiel der Biosphärenreservate“. IfS (Hg.)Frankfurt/M.
- Kullmann, Armin (2003d): Naturschutz und Agrarmarketing. Stand und Perspektiven der wechselseitigen Integration. Frankfurt/Main
- Kullmann, Armin (Hg.) (2004): Ökologischer Landbau und nachhaltige Regionalentwicklung. Strategien, Erfolge, Probleme, Handlungs- und Forschungsbedarf ; Bericht zur IfLS-Tagung am 11. März 2004 in Frankfurt/Main. Institut für ländliche Strukturforchung (IfIS). Frankfurt am Main.
- Kullmann, Armin (2005): Erfolgsfaktoren-Analyse regionaler Vermarktungsprojekte. Methodik und Ergebnisse im Rahmen der Halbzeitbewertung des PLENUM-Programms Baden-Württemberg. Institut für Ländliche Strukturforchung (Hg.). Frankfurt am Main.
- Kullmann, Armin (2007): Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten. Status-quo-Analyse und Optimierungspotentiale; Abschlussbericht zum F+E-Vorhaben "Naturverträgliche Regionalentwicklung durch Produkt- und Gebietsmarketing am Beispiel der Biosphärenreservate". Bonn: BfN (BfN-Skripten, Bd. 175)
- Kullmann, Armin (2012): Regionale Vermarktung: Zeit für neue Bündnisse. In: Ökologie und Landbau, Jg. 40, H. 3, S. 23–25
- Kullmann, Armin (2014): Machbarkeitsstudie zur regionalen Vermarktung von ökologischen Produkten aus den deutschen Biosphärenreservaten. Abschlussbericht. Bundesamt für Naturschutz (Hg.). Bonn
- Kullmann, Armin; Jedicke, Eckhard (2017): Monitoring zur ökologischen Produktion von Lebensmitteln aus Biosphärenreservaten. Abschlussbericht zum gleichnamigen FuE-Vorhaben. Herausgegeben von Bundesamt für Naturschutz. Bonn
- Kullmann, Armin; Gehrlein, Ulrich (2005): Halbzeitbewertung des PLENUM-Programms Baden-Württemberg. Zentrale Beiträge zum Abschlussbericht: Gesamtbewertung, Erfolgsfaktorenanalyse der Regionalvermarktung sowie sozioökonomische Inzidenzanalyse. IfS (Hg.). Frankfurt am Main
- Kullmann, Armin; Gehrlein, Ulrich; Höll, Norbert (2007): Leistungen und Effekte naturschutzorientierter Regionalentwicklung. Ergebnisse der Halbzeitbewertung des PLENUM-Programms Baden-Württemberg. In: Natur und Landschaft, Jg. 82, H. 2, S. 50–55

- Kullmann, Armin; Gräbener, Uli (2000): Grünlandschutz durch extensive Rinderhaltung. Herausgegeben von Naturschutzbund Deutschland e.V. Bonn
- Kullmann, Armin; Jedicke, Eckhard; Saathoff, Ulfert (2017): Belegbare Biodiversität. Ein Arten-Monitoring für das Marketing von Bio-Produkten aus Biosphärenreservaten. In: *Natur und Landschaft*, Jg. 12, S. 572–578
- Kullmann, Armin; König, Hartmut; Scholz, Regina; Lehmann, Kerstin (2007): FrankFOOD. Modell- und Demonstrationsvorhaben zur Verpflegung in Ganztagschulen mit regionalen Produkten. Abschlussbericht. Herausgegeben von Institut f. Ländliche Strukturforchung, Verbraucherzentrale Hessen. FfM.
- Kullmann, Armin; Leucht, Claudia (2011): Synergie oder Profilverlust? Potentiale und Probleme einer gemeinsamen Regionalvermarktung ökologischer und konventioneller Produkte. Abschlussbericht. Herausgegeben von Institut für Ländliche Strukturforchung. Frankfurt am Main
- Küpper, Patrick (2016): Abgrenzung und Typisierung ländlicher Räume. Thünen Working Paper 68. Braunschweig: Johann Heinrich von Thünen-Institut.
- Küpper, Patrick (2016): Abgrenzung und Typisierung ländlicher Räume
- Lacourt, Isabelle; Mariani, Maurizio (2015): City food policies. Securing our daily bread in an urbanizing world. Aosta: Le Château
- Landert, Jan; Heidenreich, A.; Blockeel, Johan; Baumgart, Lukas; Schader, Christia (2017): Nachhaltigkeitsbewertung von Landwirtschaftsbetrieben nach den SAFA-Leitlinien. In: Wolfrum, S.; Heuwinkel, H.; Reents, H.J.; Wiesinger, K.; Hülsbergen, K.J. (Hg.): *Ökologischen Landbau weiterdenken*. 14. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau. Berlin: Verlag Dr. Köster, S. 808–811
- Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg (2007): Plenum. Zukunft für Mensch und Natur. Broschüre zum Programm. Karlsruhe.
- Landwirtschaftliche Rentenbank (Hg.) (1999): Innovative Konzepte für das Marketing von Agrarprodukten und Nahrungsmitteln. Frankfurt am Main (Schriftenreihe der Landwirtschaftlichen Rentenbank, Bd. 13)
- Lang, Alexander; van Delden, Catharina (2012): Die Community als Erfolgsfaktor in der Produktentwicklung. In: Granig, Peter; Hartlieb, Erich (Hg.): *Die Kunst der Innovation*. Von der Idee zum Erfolg. Wiesbaden: GABAL-Verlag, S. 113–123
- Lange, Steffen; Santarius, Tilman (2018): *Smarte grüne Welt? Digitalisierung zwischen Überwachung, Konsum und Nachhaltigkeit*. München: Oekom Verlag
- Latacz-Lohmann, Uwe; Balmann, Alfons; Birner, Regina; Christen, Olaf; Gauly, Matthias; Grethe, Harald; Grajewski, Regina; Martínez, José; Nieberg, Hiltrud; Pischetsrieder, Monika; Renner, Britta; Röder, Norbert; Schmid, Julia Christiane; Spiller, Achim; Taube, Friedhelm; Voget-Kleschin, Lieske; Weingarten, Peter (2019): Zur effektiven Gestaltung der Agrarumwelt- und Klimaschutzpolitik im Rahmen der Gemeinsamen Agrarpolitik der EU. In: *Berichte über Landwirtschaft*. Sonderheft 227
- Latif, Mojib (2007): *Bringen wir das Klima aus dem Takt? Hintergründe und Prognosen*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch
- Latif, Mojib (2020): *Heißzeit. Mit Vollgas in die Klimakatastrophe - und wie wir auf die Bremse treten*. Herder
- Latour, Bruno (2010): *Eine neue Soziologie für eine neue Gesellschaft. Einführung in die Akteur-Netzwerk-Theorie*. Berlin: Suhrkamp Verlag
- Lebensmittelzeitung (2012): *Top 30 - Die größten Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels 2012*. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag
- Lee, Hau L.; Padmanabhan, V.; Whang, Seungjin (1997): The Bullwhip Effect in Supply Chains. In: *MIT Sloan Management Review*, Jg. 38, H. 3, S. 93–102
- Lee, D. S.; Fahey, D. W.; Skowron, A.; Allen, M. R.; Burkhardt, U.; Chen, Q.; Doherty, S. J.; Freeman, S.; Forster, P. M.; Fuglestvedt, J.; Gettelman, A.; León, R. R. de; Lim, L. L.; Lund, M. T.; Millar, R. J.; Owen, B.; Penner, J. E.; Pitari, G.; Prather, M. J.; Sausen, R.; Wilcox, L. J. (2021): The contribution of global aviation to anthropogenic climate forcing for 2000 to 2018. In: *Atmospheric environment* (Oxford, England : 1994), Jg. 244, S. 117834. Online <https://doi.org/10.1016/j.atmosenv.2020.117834>

- Leinfelder, Reinhold R. (Hg.) (2017): Science meets comics. Proceedings of the Symposium on Communicating and Designing the Future of Food in the Anthropocene. Berlin: Christian A. Bachmann Verlag
- Leithold, G.; Becker, K. Brock C.; Fischinger, S.; Spiegel, A.-K; Spory, K.; Wilbois, K.-P; Williges, U. (Hg.) (2011a): Es geht ums Ganze: Forschen im Dialog von Wissenschaft u. Praxis. Bd.1. Verlag Dr. Köster
- Leithold, G.; Becker, K.; Brock, C.; Fischinger, S.; Spiegel, A.-K.; Spory, K.; Wilbois, K.-P.; Williges, U. (Hg.) (2011b): Tagungsbandes der 11. Wissenschaftstagung. Band 2: Tierproduktion, Sozioökonomie. 11. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau. Gießen, 15.-18. März. Berlin: Verlag Dr. Köster.
- Leitner, Katharina E. (2002): Nachhaltigkeits-Marketing in der Lebensmittelbranche. Forschungsprojekt „Sustainability Marketing Switzerland (SMS)“ Paper N° 3. Herausgegeben von Institut für Wirtschaft und Ökologie, Universität St. Gallen
- Leitow, Detmar (2005): Produktherkunft und Preis als Einflussfaktoren auf die Kaufentscheidung. Eine experimentelle und einstellungstheoretisch basierte Untersuchung des Konsumentenverhaltens bei regionalen Lebensmitteln. Dissertation. Humboldt-Universität zu Berlin, Landwirtschaftlich-Gärtnerische Fakultät.
- Lenneberg, Eric H.; Miller, George A.; Lenneberg, Elizabeth (Hg.) (1978): Psychology and biology of language and thought. Essays in honor of Eric Lenneberg. New York: Academic Press
- Lesch, Harald; Kamphausen Klaus (2016): Die Menschheit schafft sich ab: Die Erde im Griff des Anthropozän. München: Komplet-Media
- Leufkens, Daniel (2015): Der europäische Schutz geografischer Herkunftsangaben. Eine regulierungsökonomische Analyse des agrar-, verbraucher- sowie wettbewerbspolitischen Zielsystems der Verordnung (EU) Nr. 1151/2012. Göttingen: Cuvillier.
- Lewin, Kurt (1947): Frontiers in Group. In: Human Relations, Jg. 1, S. 5–41
- Lewrick, Michael; Link, Patrick; Leifer, Larry (Hg.) (2018): Das Design Thinking Playbook. Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren. 2., überarb. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen
- Liebermann, Silvia; Etscheid, Georg; Gottwald, Franz Th (Hg.) (2008): Die Bio-Macher. 20 Reportagen für bewusste Genießer. München: Kneisebeck Verlag
- Lindenthal, Thomas; Verdorfer, Reinhard; Bartel-Kratochvil, Ruth (2006): Konventionalisierung oder Professionalisierung: Entwicklungen des Biolandbaus am Beispiel Österreich. Universität Kassel Witzenhausen, 2006
- Lindstaedt, Tamara (2006): Regionsmarketing und die Bedeutung regionsbezogener Identität. Der Übergangsbereich der Verdichtungsräume Rhein-Main und Rhein-Neckar als Beispiel. Dissertation. Technische Universität, Fachbereich Material- und Geowissenschaften. Darmstadt
- Lippelt, Jana (2010): Kurz zum Klima: Das Ozonloch - ein vergessenes Problem? In: Ifo Schnelldienst, Jg. 63, H. 15, S. 40–43
- Lorenzoni, G.; Ornati, O. A. (1988): Constellation of firms and new ventures. In: Journal of Business Venturing, Jg. 3, S. 41–57
- Lotze-Campen, Hermann; Reusswig, Fritz; Stoll-Kleemann, Susanne (2008): Socio-Ecological Monitoring of Biodiversity Change. Building upon the World Network of Biosphere Reserves. In: GAIA, S1, S. 107–115
- Löwenstein, Felix zu (2011): Food Crash. Wir werden uns ökologisch ernähren oder gar nicht mehr. Pattloch Verlag.
- Löwenstein, Felix zu (2015): Es ist genug da. Für alle. Wenn wir den Hunger bekämpfen, nicht die Natur. München: Knauer-Taschenbuch-Verlag
- Lubin, David A.; Esty, Daniel C. (2010): Megatrend Nachhaltigkeit. In: Harvard Business Manager, H. 7, S. 74–85.
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt: Suhrkamp
- Luhmann, Niklas (1988): Was ist Kommunikation? In: Simon, Fritz B. (Hg.): Lebende Systeme. Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie. Berlin: Springer Verlag, S. 10–18

- Lukesch, Robert (2002): „Systemische Strukturaufstellungen und Regionalentwicklung: Methodendesign und praktische Erprobung“. Endbericht. Herausgegeben von ÖAR-Regionalberatung GmbH. Wien
- Lukesch, Robert; Payer, Harald (2005): Learning Regions, Evolving Governance. ÖAR Regionalberatung GmbH (Hg.). Wien
- Lukesch, Robert; Payer, Harald; Winkler-Rieder, Waltraud (2010): Wie gehen Regionen mit Krisen um? Eine explorative Studie über die Resilienz von Regionen. ÖAR Regionalberatung GmbH (Hg.). Wien.
- Lutz, Andreas; Bussler, Christian (2010): Die Businessplan-Mappe. 40 Beispiele aus der Praxis. 3., aktualisierte Auflage. Wien: Linde
- Lutzenberger, José A.; Gottwald, Franz-Theo (1999): Ernährung in der Wissensgesellschaft. Vision: informiert essen. Frankfurt am Main: Campus Verlag (Visionen für das 21. Jahrhundert)
- Mackenthun, Gerald (2011): Widerstand und Verdrängung. Ursprung und Neuinterpretation zweier Schlüsselbegriffe der Tiefen-psychologie. Kompl. überarb. Neuaufl. der Ausg. von 1996. Gießen: Psychozial-Verlag (Bibliothek der Psychoanalyse)
- Mader, Julian (2015): Kritik am grünen Wachstum. Green Economy als Mythos? Seminararbeit. Universität Erfurt, Staatswissenschaftliche Fakultät
- Madlener, R.; Alcott, B. (2009): Energy rebound and economic growth: A review of the main issues and research needs. In: Energy, Jg. 34, H. 3, S. 370–376
- Madlener, R., Alcott, B. (2011): Herausforderungen für eine technisch-ökonomische Entkopplung von Naturverbrauch und Wirtschaftswachstum unter besonderer Berücksichtigung der Systematisierung von Rebound-Effekten und Problem-verschiebungen. Enquete-Kommission "Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität" des Deutschen Bundestages. Berlin
- Malm, Andreas (2016): Fossil Capital - The Rise of Steam-Power and the Roots of Global Warming. London: Verso.
- Manemann, Jürgen (2014): Kritik des Anthropozäns. Plädoyer für eine neue Humanökologie. Berlin, Bielefeld: De Gruyter; transcript (X-Texte zu Kultur und Gesellschaft).
- Mann, Carsten; Schäfer, Martina; Rückert-John, Jana (2017): Kernelemente einer Governance-Strategie für eine nachhaltige Gesellschaftstransformation. In: Rückert-John, Jana; Schäfer, Martina (Hg.): Governance für eine Gesellschaftstransformation. VS-Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.
- Marschall, Luitgard; Holdinghausen, Heike (2017): Seltene Erden. Umkämpfte Rohstoffe des Hightech-Zeitalters. München: Oekom Verlag (Stoffgeschichten, Band 10)
- Martens, Jens; Obenland, Wolfgang (2017): Die Agenda 2020 - Globale Zukunftsziele für nachhaltige Entwicklung. Bonn/Osnabrück
- Martinuzzi, André; Galla, Judith; Kopp, Ursula (2008): Systemische Evaluierung. Akteurszentrierte Evaluationen mit Systemaufstellungen. In: Ökologisches Wirtschaften, H. 4, S. 25–27
- Maslow, A. H. (1943): A theory of human motivation. In: Psychological Review, Jg. 50, H. 4, S. 370–396
- Massachusetts Institute of Technology (2009): The Loop you can't get out of. An Interview with Jay Forrester. In: MIT Sloan Management Review, Jg. 50, H. 2, S. 9–12
- Maturana, H. R. (1978): The Biology of Language: The Epistemology of Reality. In: Lenneberg, E. H.; Miller, G. A.; Lenneberg, E. (Hg.): Psychology and biology of language and thought. Essays in honor of Eric Lenneberg. New York: Academic Press
- Maturana, Humberto R.; Varela, F. (Hg.) (1982): Erkennen. Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit: Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie. Braunschweig, Wiesbaden: Friedrich Vieweg & Sohn
- Maturana, Humberto R.; Varela, Francisco J. (1990): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. München: Goldmann Verlag
- Matzdorf, Bettina; Dosch, Axel; Reutter, Michaela; Volgmann, Alexandra; Gernitz, Ulrike; Hübner, Christian (2008): Studie: Stabilisierungsstrategien in strukturschwachen Räumen. Modellvorhaben der Raumordnung, Endbericht. Herausgegeben von Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung. Bonn

- Matzig, Gerhard (2019): Die Axt im Haus. Wie ein Werkzeug aus der Steinzeit vom Horror-Accessoire zum Design-Gadget wurde. In: Süddeutsche Zeitung, Ausgabe vom 2019
- Mauss, Marcel (1968): Die Gabe. Form und Funktion des Austauschs in archaischen Gesellschaften. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Mauss, Marcel; Evans-Pritchard, Edward E. (2005): Die Gabe. Form und Funktion des Austauschs in archaischen Gesellschaften. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft)
- Mayer, André; Mayer, Jean (1975): Agriculture, the island empire. In: *Ekistics*, Jg. 39, H. 230, S. 65–68
- Mayer, Jochen; Alföldi, Thomas; Leiber, Florian; Dubois, David; Fried, Padruot; Heckendorn, Felix; Hillmann, Edna; Klocke, Peter; Lüscher, Andreas; Riedel, S.; Stolze, M.; Strasser, F.; van der Heijden, M.; Willer, H. (Hg.) (2009): Werte - Wege - Wirkungen: Biolandbau im Spannungsfeld zwischen Ernährungssicherung, Markt und Klimawandel. Tierhaltung, Agrarpolitik und Betriebswirtschaft, Märkte und Lebensmittel. Beiträge zur 10. Wissenschaftstagung ökologischer Landbau.
- Mayntz, Renate (1987): Politische Steuerung und gesellschaftliche Steuerungsprobleme. Anmerkungen zu einem theoretischen Paradigma. In: Ellwein, T.; Hesse, Jens J.; Mayntz, R.; Scharpf, F. W. (Hg.): Jahrbuch zur Staats- u. Verwaltungswissenschaft. Baden-Baden: Nomos Verlag (Bd. 1), S. 89–110
- Mayntz, Renate (Hg.) (2002): Akteure - Mechanismen- Modelle. Frankfurt am Main: Campus Verlag
- McClelland, David C. (1961): *The Achieving Society*. New York: The Free Press
- McKibben, Bill (2019a): Die taumelnde Welt. Wofür wir im 21. Jahrhundert kämpfen müssen. München: Blessing
- McLaughlin, John A.; Jordan, Gretchen B. (2004): Using Logic Models. In: Wholey, Joseph S.; Hatry, Harry P. (Hg.): *Handbook of Practical Program Evaluation*. 2. Aufl. San Francisco: Jossey-Bass: 7–31
- Meadows, Dennis L.; Meadows, Donella H.; Zahn, Erich (1972): Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt
- Meadows, Donella H.; Wright, Diana (2010): Die Grenzen des Denkens. Wie wir sie mit System erkennen und überwinden können. München: Oekom Verlag
- Meffert, Heribert (1998): *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*. 8., vollständig neubearbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Mehring, Marion; Stoll-Kleemann, Susanne (2008): Evaluation of Major Threats to Forest Biosphere Reserves. A Global View. In: *GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society*, S1, S. 125–133
- Meincke, Anna (2008): Wettbewerb, Kooperation und regionale Netzwerke. In: Böcher, Michael; Krott, Max; Tränkner, S. (Hg.): *Regional Governance und integrierte ländliche Entwicklung. Ergebnisse der Begleitforschung zu "Regionen Aktiv"*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 69–109
- Meinzen-Dick, Ruth S.; Di Gregorio, Monica (2004): *Collective Action and Property Rights for Sustainable Development*. Herausgegeben von International Food Policy Research Institute. Washington D.C.
- Meixner, Oliver; Pöchtrager, Siegfried; Schwarzbauer, Anna (2012): CSR in der Agrar- und Ernährungswirtschaft. In: Schneider, Andreas; Schmidpeter, René (Hg.): *Corporate Social Responsibility*. Springer Berlin Heidelberg, S. 571–581.
- Merlin, Cornelius (2017): *Tourismus und nachhaltige Regionalentwicklung in deutschen Biosphärenreservaten*. Dissertation. Julius-Maximilians-Universität Würzburg. Würzburg University Press
- Meyer, Rolf (2003): *Qualität, Regionalität und Verbraucherinformation bei Nahrungsmitteln. Zusammenfassender Endbericht zum TA-Projekt "Entwicklungstendenzen bei Nahrungsmittelangebot und -nachfrage und ihre Folgen*. Herausgegeben von Büro für Technikfolgenabschätzung beim Deutschen Bundestag. Berlin (TAB Arbeitsbericht, Bd. 90)
- Mayer, Sven (2018): Cluster-Förderung in Hessen. Mündliche Mitteilung. Telefonat am 07.12.2018. Hessen Trade & Invest GmbH. Wiesbaden.
- Michalke, Amelie; Fitzer, Fabian; Pieper, Maximilian; Kohlschütter, Niels; Gaugler, Tobias (2019): How much is the dish? In: Mühlrath, Daniel; Albrecht, Joana; Finckh, M. R.; Hamm, U.; Heß, J.; Knierim, U.;

- Möller, D. (Hg.): Innovatives Denken für eine nachhaltige Land- und Ernährungswirtschaft. Beiträge zur 15. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau. Kassel, 5. bis 8. März. Berlin: Verlag Dr. Köster
- Migge, Sarah; Krüger, Matthias (2017): Crowdfunding. Eine Analyse der Finanzierbarkeit von Start-ups. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH: Diplomica Verlag GmbH
- Mikorey, Christina (2001): Der Schutz von geographischen Angaben und Ursprungsbezeichnungen für Agrarerzeugnisse und Lebensmittel in der Europäischen Gemeinschaft nach der Verordnung 2081/92. Berlin: Internat. Verlag der Wissenschaften
- Miner, J. B. (1997): A psychological typology and its relationship to entrepreneurial success. In: Entrepreneurship and Regional Development, Jg. 9, S. 319–334
- Ministerium für Wirtschaft und Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz (2011): Halbzeitbewertung – Begleitung und laufende Bewertung des rheinland-pfälzischen Programms „Agrarwirtschaft, Umweltmaßnahmen, Landentwicklung“ (PAUL) zur Entwicklung des ländlichen Raumes. Mainz
- Mintzberg, H.; Raisinghani, D.; Theoret, A. (1976): The structure of "unstructured" decision processes. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 21, S. 246–275
- Mithöfer, D.; van Noordwijk, M.; Leimona, B.; Cerutti, P. O. (2017): Certify and shift blame, or resolve issues? Environmentally and socially responsible global trade and production of timber and tree crops. International Journal of Biodiversity Science, Ecosystem Services & Management, 13(1), 72-85.
- Mittal, Anuj; Krejci, Caroline C.; Craven, Teri J. (2018): Logistics Best Practices for Regional Food Systems: A Review. In: Sustainability, Jg. 10, H. 1, S. 168.
- Mohr, L. (1982): Explaining organizational behavior. San Francisco: Jossey-Bass
- Molina, Napoleón (2010): Value chain analysis of Asian vegetables produced in Honduras. Göttingen: Cuvillier Verlag
- Möller, Simone (2018): Öko-Modellregion Fulda, 26.06.2018 an Armin Kullmann
- Mollison, B. C. (1992): Permaculture. A designers' manual. Repr. Tyalgum: Tagari Publications
- Mollison, B. C. (2017): Handbuch der Permakultur-Gestaltung. 3. Auflage. Stainz: Österrisches Institut für angewandte Ökopädagogik
- Mollison, Bill; Holmgren, David (1984): Permakultur. Landwirtschaft und Siedlungen in Harmonie mit der Natur. 2., völlig überarbeitete Auflage Darmstadt: Pala-Verlag
- Montequin, V. R.; Cousillas, S. M.; Alvarez, V.; Villanueva, J. (2016): Success Factors and Failure Causes in Projects: Analysis of Cluster Patterns Using Self-organizing Maps. In: Procedia Computer Science, Jg. 100, S. 440–448.
- Moor, Dieter (2009): Was wir nicht haben, brauchen Sie nicht. Geschichten aus der arschlochfreien Zone. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag
- Moore, James F. (1993): Predators and Prey: A New Ecology of Competition. In: Harvard Business Review, Jg. 71, S. 75–86
- Mose, Ingo (1993): Eigenständige Regionalentwicklung - neue Chancen für die ländliche Peripherie? Vechta: Vechtaer Druckerei und Verlag
- Mühlrath, Daniel; Albrecht, Joana; Finckh, Maria R.; Hamm, Ulrich; Heß, Jürgen; Knierim, Ute; Möller, Detlev (Hg.) (2019): Innovatives Denken für eine nachhaltige Land- und Ernährungswirtschaft. Beiträge zur 15. Wissenschaftstagung Ökol. Landbau. Kassel, 5. bis 8. März. Berlin: Verlag Dr. Köster.
- Muller, Adrian; Schader, Christian; El-Hage Scialabba, Nadia; Brüggemann, Judith; Isensee, Anne; Erb, Karl-Heinz; Smith, Pete; Klocke, Peter; Leiber, F.; Stolze, M.; Niggli, U. (2017): Strategies for feeding the world more sustainably with organic agriculture. In: Nature Communications, Jg. 8, H. 1, S. 1290
- Müller, Bernhard; Löb, Stephan; Zimmermann, Karsten (Hg.) (2004): Steuerung und Planung im Wandel. Festschrift für Dietrich Fürst. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

- Müller, Burkhard (2012): Mit dem Wohlstand wächst der Mut. Die Unabhängigkeitsbestrebungen der Regionen gehören zur fortschreitenden Integration Europas. In: Süddeutsche Zeitung, Nr. 258, Ausgabe vom 08.11.2012, S. 15
- Müller, Christa (Hg.) (2011): Urban Gardening. Über die Rückkehr der Gärten in die Stadt. München: Oekom Verlag
- Müller, Christa; Paech, Niko (2012): Suffizienz & Subsistenz. Wege in eine Postwachstumsökonomie am Beispiel von "Urban Gardening". In: Zusammen arbeiten - für eine andere Landwirtschaft. Hamm: AbL Bauernblatt Verlag, S. 148–152
- Müller, Günther Fred; Stilz, K. (2009): Selbstständigkeitsrelevante Eignungspotenziale im Vergleich: Unternehmer und Topmanager in Branchen der "Old-" und "New-Economy". In: Report Psychologie, Jg. 34, 370-382.
- Müller, Klaus; Dosch, Axel et al. (Hg.) (2002): Wissenschaft und Praxis der Landschaftsnutzung. Weikersheim: Margraf-Verlag
- Müller, Simone (2018): Bio-Musterregionen in Hessen. Mündliche Mitteilung. 15.10.2018.
- Müller, Susan (2005): Normatives Nachhaltigkeits-Marketing: Motivlage von Unternehmern sozial- ökologischer Pionier- und Leadunternehmen der Lebensmittelbranche. Marketing und Management. (Diskussionsbeitrag Nr. 3) Professur für Betriebswirtschaftslehre der Brau- u. Lebensmittelindustrie. TUM.
- Müller-Friemuth, F.; Klein-Reesink, N.; Harrach, C. (Hg.) (2009): LOHAS: Mehr als Green Glamour. Eine soziokulturelle Segmentierung. Eine Studie von SINUS Sociovision und KarmaKonsum. SINUS Sociovision GmbH und KarmaKonsum (Hg.). Heidelberg, Frankfurt am Main
- Müller-Jentsch, Walther (Hg.)(1999): Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, 141–167. 2., erw. u. verb. Aufl. München-Mering: Hampp.
- Murdoch, J. B. (1995): Network Theory. McGraw-Hill
- Munzinger, Paul (2019): Gut festhalten. In: Süddeutsche Zeitung, Nr. 178, Ausgabe vom 03.08.2019
- Nagel, Reinhart; Wimmer, Rudolf (2008): Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. 4. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag (/Management - Die blaue Reihe)
- Nagl, Anna; Bozem, Karlheinz (2018): Geschäftsmodelle 4.0. Business Model Building mit Checklisten und Fallbeispielen. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Näser, Dietmar (2020): Regenerative Landwirtschaft. Stuttgart: Ulmer
- Naspetti, Simona; Zanolli, Raffaele (2011): Communicating Ethical Arguments to Organic Consumers. A Study Across Five European Countries. In: Intern. Journal on Food System Dynamics, Jg. 2, H. 3, S. 253–273
- Nathusius, Klaus (2001): Grundlagen der Gründungsfinanzierung. Instrumente - Prozesse - Beispiele. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Nathusius, Klaus (2003): Gründungsfinanzierung. Wie Sie mit dem geeigneten Finanzierungsmodell Ihren Kapitalbedarf decken. Frankfurt/Main: FAZ-Institut für Management- Markt- und Medieninformationen
- National Geographic (2012): Wildes Deutschland. Washington D.C.
- Naturschutzbund Deutschland e.V. (2008): Masterplan Biodiversität. Berlin
- Naturschutzbund Deutschland e.V.; Institut für Arbeit und Wirtschaft (2019): Verflechtungen und Interessen des Deutschen Bauernverbandes (DBV). Berlin, Bremen.
- Nearing, Helen; Nearing, Scott (1970): Ein gutes Leben leben. Schaaheim: Pala-Verlag
- Nearing, Scott (1984): Die Suche nach dem guten Leben. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch
- Neck, Heidi M.; Neck, Christopher P.; Murray, Emma L. (2018): Entrepreneurship. The practice and mindset. Thousand Oaks: SAGE

- Neef, Marco (2003): Ansätze innovativer Regionalentwicklung im ländlich-peripheren Raum. Umriss und Entwurf eines Regionalen Entwicklungskonzeptes für den Odenwaldkreis. Diplomarbeit. Johannes Gutenberg-Universität Mainz
- Nentwig, Wolfgang (2005): Humanökologie. Fakten - Argumente - Ausblicke. 2., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg (Springer-Lehrbuch).
- Nestler, Ralf (2019): Die klimaschädliche Gier nach Zement. Klimakiller Beton. In: Der Tagesspiegel, Nr. Ausgabe vom 20.09.2019.
- Neu, Claudia (2008): Anpassungsstrategien zur Erhaltung von Lebensqualität und umfassender Grundversorgung im peripheren ländlichen Raum Mecklenburg-Vorpommerns. In: Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Hg.): Berichte über Landwirtschaft. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH (Sonderband, Bd. 217), S. 186–192
- Neu, Claudia (2012): Wohnortnahe Grundversorgung mit Bürgerpartizipation. 48. Jahrestagung am 15.-16. Juni. Bundesverband der Regionalbewegung e.V. Jülich/Barmen, 2012
- Newman, Peter; Boyer, Heather; Beatley, Timothy (2009): Resilient cities. Responding to peak oil and climate change. Washington, DC: Island Press.
- Nicolai, Alexander; Kieser, Alfred (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: DBW Die Betriebswirtschaft, Jg. 62, H. 6, S. 579–596
- Niemeyer, Katharina (2018): Öko-Modellregionen in Bayern. Mündliche Mitteilung. 15.10.2018.
- Niemöller, Gerd (2010): Interview. In: DB Mobil, H. 07
- Niggli, Urs; Plagge, Jan; Reese, Steffen; Fertl, Thomas; Schmid, Otto; Brändli, Urs; Bärtschi, Daniel; Pöpsel, Gregor; Hermanowski, Robert; Hohenester, Hans; Grabmann, Gerti (2015): Mit Bio zu einer modernen nachhaltigen Landwirtschaft. Ein Diskussionsbeitrag zum Öko- oder Biolandbau 3.0.
- Nischwitz, Guido; Molitor, Reimar; Rohne, Silvia (2002): Local and regional governance für eine nachhaltige Entwicklung. Herausgegeben von Institut für ökologische Wirtschaftsforschung. Berlin
- Nolte, Christoph (2006): Exchange and Transparency. The Way to a Internet Exchange Platform for Biosphere Reserves. Discussion Paper. Rennes
- Nova-Institut (2000): Naturschutzstrategie-Strategien für Regionalentwicklungsprozesse. Teilvorhaben: Entwicklung eines Managementmodells. 1. Sachstandsbericht zum F&E-Vorhaben. Hürth
- Nova Institut (2001): Naturschutzstrategien für Regionalentwicklungsprozesse. Hürth
- Nowak, Martin; Highfield, Roger (2011): Super Cooperators. Evolution, Altruism and Human Behaviour or Why We Need Each Other to Succeed. Edinburgh: Canongate Books
- Nufer, Gerd; Kurzke, Sophie Marie (2019): Erfolgsfaktoren und Misserfolgskriterien im Low Budget Guerilla Marketing
- Ober, S.; Paulick-Thiel, C. (2016): Empowerment und Capacity Building in den ZGO für die Partizipation in der transdisziplinären Forschung. Abschlussbericht Projektnummer Z6-90 381-716. Hg. von Zivilgesellschaftliche Plattform Forschungswende. Berlin.
- Ökologischen Plattform in der Partei Die Linke (Hg.) (2020): IT- und Kommunikationstechnik auf dem Weg zum größten Energieverbraucher. Berlin
- Österle, Hubert; Fleisch, Elgar; Alt, Rainer (Hg.) (2013): Business Networking. Shaping Collaboration Between Enterprises. 2., nd ed. 2001. Berlin: Springer Berlin.
- Offe, Claus; Wiesensthal, Helmut (1980): Two Logics of Collective Action: Theoretical Notes on Social Class and Organizational Form. In: Political Power and Social Theory. Vol 1/1980.
- Olson, Mancur (2004): Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen. 5. Auflage. 1. Auflage 1968. Tübingen: Mohr Siebeck
- Olsson, Per; Moore, Michele-Lee; Westley, Frances R.; McCarthy, Daniel D. P. (2017): The concept of the Anthropocene as a game-changer: a new context for social innovation and transformations to sustainability. In: Ecology and Society, Jg. 22, H. 2.

- Omsels, Hermann-Josef (2007): Geografische Herkunftsangaben. Köln: Carl Heymanns Verlag
- Oosterveer, Peter (2008): Food Retailers as Key Actors. The Transition towards Sustainable Food Consumption and Production. In: Ökologisches Wirtschaften, H. 3, S. 28–29
- Osmundsen, Karen; Iden, Jon; Bygstad, Bednik (2018): Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications. Conference Paper to the 12th Mediterranean Conference on Information Systems
- Ossimitz, Günther (2000a): Einführung in die Systemwissenschaften. Vorlesungsmanuskript
- Ossimitz, Günther (2000b): Entwicklung systemischen Denkens. Theoretische Konzepte und empirische Untersuchungen. München, Wien: Profil.
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011): Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt am Main: Campus Verlag
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Bernarda, Greg; Smith, Alan (2015): Value Proposition Design. Entwickeln Sie Produkte und Services, die Ihre Kunden [wirklich] wollen. Frankfurt/M.: Campus Verlag
- Ostrom, Elinor (1990): Governing the commons. The evolution of institutions for collective action. Cambridge: Cambridge University Press
- Ostrom, Elinor (1999): Die Verfassung der Allmende. Jenseits von Staat und Markt. Tübingen: Mohr Siebeck
- Ott, Konrad; Epple, Cordula; Korn, Horst; Piechocki, Reinhard; Potthast, Thomas; Voget, Lieske; Wiersbinski, Norbert (2010): Vilmer Thesen zum Naturschutz im Klimawandel. In: Natur und Landschaft, Jg. 85, H. 6, S. 229–233
- Overlack, Bert (2019): FuckUp. Das Scheitern von heute sind die Erfolge von morgen. Wiley-VCH
- Paech, Niko (2005): Nachhaltiges Wirtschaften jenseits von Innovationsorientierung und Wachstum. Eine unternehmensbezogene Transformationstheorie. Marburg: Metropolis-Verlag
- Paech, Niko (2012): Befreiung vom Überfluss - Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie. München: Oekom Verlag
- Panther, Stephan (o.J.): Soziale Netzwerke und die Logik kollektiven Handelns. 1. Fassung. Hamburg
- Pape, Jens; Baumast, Annett; Weihofen, Simon; Wellge, Steffen (Hg.) (2017): Betriebliche Nachhaltigkeitsleistung messen und steuern. Grundlagen und Praxisbeispiele. Stuttgart: UTB; Verlag Eugen Ulmer.
- Pardee, Ronald L.: Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation
- Parry, Jonathan; Bloch, Maurice (1989): Introduction: Money and the Morality of Exchange. In: Parry, Jonathan; Bloch, Maurice (Hg.): Money and the Morality of Exchange. Cambridge: Cambridge University Press, S. 1–32
- Parry, Jonathan; Bloch, Maurice (Hg.) (1989): Money and the Morality of Exchange. Cambridge: Cambridge University Press
- Parsons, Talcott (1937): The Structure of Social Action. A Study in Social Theory with Special Reference to a Group of Recent European Writers. New York: McGraw-Hill
- Parsons, Talcott (1951): The Social System. New York: McGraw-Hill
- Parsons, Talcott (1971): Das System moderner Gesellschaften. Weinheim: Juventa-Verlag
- Pe'er, Guy; Bonn, Aletta; Bruelheide, Helge; Dieker, Petra; Eisenhauer, Nico; Feindt, Peter H.; Hagedorn, Gregor; Hansjürgens, Bernd; Herzon, Irina; Lomba, Angela; Marquard, Elisabeth; Moreira, Francisco; Nitsch, Heike; Oppermann, Rainer; Perino, Andrea; Röder, Norbert; Schleyer, Christian; Schindler, Stefan; Wolf, Christine; Zinngrebe, Yves; Lakner, Sebastian and X additional signatories (04.11.2019): Action needed for the EU Common Agricultural Policy to address sustainability challenges
- Pelizäus-Hoffmeister, Helga; Nieder, Ludwig; Maurer, Andrea; Dimbath, Oliver; Bonß, Wolfgang (2014): Handlungstheorie. Bielefeld: transcript (Soziologische Theorie).

- Petrini, Carlo (2007): Gut , sauber fair. Grundlagen einer neuen Gastronomie. Wiesbaden. Tre Torri-Verl.
- Pfeffer, Jeffrey; Salancik, Gerald R. (1978): The external control of organizations. A resource dependence perspective. New York: Harper & Row Publishers
- Pfriem, Reinhard; Raabe, Thorsten (2008): Das OSSENA-Projekt: Strategie und Ergebnisse. In: Antoni-Komar, Irene (Hg.): Ernährung, Kultur, Lebensqualität. Wege regionaler Nachhaltigkeit. Marburg: Metropolis-Verlag (Wirtschaftswissenschaftliche Nachhaltigkeitsforschung, Bd. 3), S. 41–80
- Pfriem, R., Antoni-Komar, I., Lautermann, C. (2015): Transformative Unternehmen. In: Ökologisches Wirtschaften, 03/2015
- Piaget, Jean (1975): Die Äquilibration der kognitiven Strukturen. (Konzepte der Humanwissenschaften) Stuttgart: Klett.
- Pigneur, Yves, Joyce, A., Paquin, R.L. (2015): The triple layered business model canvas: a tool to design more sustainable business models. Beitrag zur ARTEM Organizational Creativity International Conference in Nancy.
- Pissarskoi, E., Vogelpohl, T., Petschow, U., Lessenich, S., Tappeser, V., Weiss D. (2017): Was kann Nachhaltigkeitspolitik vom guten Leben lernen? Zwischenbericht. Umweltbundesamt. TEXTE 18/2018.
- Plattner, Hasso; Meinel, Christoph; Leifer, Larry (Hg.) (2015): Design thinking research. Building innovators. Cham, s.l.: Springer International Publishing (Understanding Innovation). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-06823-7>
- Plattner, Hasso; Meinel, Christoph; Weinberg, Ulrich (2011): Design Thinking. Innovation lernen – Ideenwelten öffnen. Nachdruck. München: mi-Wirtschaftsbuch
- Polanyi, Karl (1944): The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag
- Polanyi, Karl; Arensberg, Conrad M.; Pearson, Harry W. (Hg.) (1958): Trade and Market in the Early Empires: Economies in History and theory. Free Press and Falcon's Wing Press. 1957. Pp. xviii, 382. In: The American Historical Review. Online unter <https://doi.org/10.1086/ahr/63.2.376>
- Pollan, Michael; Heinzemann, Ursula (2009): "Unsere Esskultur beruht auf Missbrauch". Der amerikanische Food-Philosoph Michael Pollan über die Fehler moderner Ernährung - und was wir ändern müssen. In: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, Nr. 7, Ausgabe vom 15.02.2009, S. 52
- Poole, Marshall Scott (2004): Central Issues in the Study of Change and Innovation. In: Poole, Marshall Scott; van de Ven, Andrew H. (Hg.): Handbook of Organizational Change and Innovation. Oxford: Oxford University Press, S. 3–31
- Poole, Marshall Scott; van de Ven, Andrew H. (1995): Explaining development and change in organizations. In: Academy of Management Review, Jg. 20, S. 510–540
- Poole, Marshall Scott; van de Ven, Andrew H. (Hg.) (2004): Handbook of Organizational Change and Innovation. Oxford: Oxford University Press
- Poole, Marshall Scott; van de Ven, Andrew H. (2004): Theories of Organizational Change and Innovation Process. In: Poole, Marshall Scott; van de Ven, Andrew H. (Hg.): Handbook of Organizational Change and Innovation. Oxford: Oxford University Press, S. 374–398
- Poppe, Erik (2013): Der Rebound-Effekt. Herausforderung für die Umweltpolitik. Masterarbeit. Freie Universität-Berlin, Otto-Suhr-Institut. Berlin
- Popper, Karl (2005): Die Logik der Forschung (1935). Tübingen: Mohr Siebeck Verlag
- Porter, Michael E. (1985): Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy): Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. Frankfurt am Main: Campus Verlag
- Porter, Michael Eugene (1993): Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt. Wien: Ueberreuter
- Porter, Michael Eugene (2000): Wettbewerbsvorteile - Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 6. Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag

- Prahalad, Coimbatore Krishnarao; Hamel, Gary (1990): The core competence of the corporation. In: Harvard Business Review, Jg. 19, H. 3, S. 79–91
- PriceWaterhouseCoopers; Internationales Centrum für Franchising und Cooperation (2008): Network Governance - Modische Worthülse oder Instrument zur exzellenten Unternehmensführung in kooperativen Unternehmensnetzwerken? Frankfurt am Main
- Price Waterhouse Coopers, Bundesverband Deutsche Startups e.V., NetStart (2020): Deutscher Startup-Monitor 2020 - Innovation statt Krise
- Priebe, Hermann (1985): Die subventionierte Unvernunft. Landwirtschaft und Naturhaushalt. Berlin: Siedler
- Priebe, Hermann (1990): Die subventionierte Naturzerstörung. Plädoyer für eine neue Agrarkultur. München: Goldmann (Siedler Buch)
- Prigogine, Ilya; Stengers, Isabelle (1993): Das Paradox der Zeit. München: Piper Verlag
- Probst, Gilbert J. B. (1987): Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Berlin: Parey (Biologie und Evolution interdisziplinär)
- Provis (2019): Creating clusters of change. How cluster managers drive innovation and increase impact. Frankfurt am Main
- Purr, Katja; Günther, Jens; Lehmann, Harry; Nuss, Philip (2019): Wege in eine ressourcenschonende Treibhausgasneutralität. RESCUE - Studie. Umweltbundesamt (Hg.). (Climate Change, Bd. 36).
- Pütz, Marco (2004): Regional Governance. Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen und eine Analyse nachhaltiger Siedlungsentwicklung in der Metropolregion München. München: Oekom Verlag
- Putnam, Robert D. (2000): Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. Simon & Schuster.
- Quilling, Eike; Nicolini, Hans J.; Graf, Christine; Starke, Dagmar (2013): Praxiswissen Netzwerkarbeit. Gemeinnützige Netzwerke erfolgreich gestalten. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Quitow, Rainer (2011a): Nachhaltigkeitsstrategien: Form und Funktion. In: Knopf, Jutta; Quitow, Rainer; Hoffmann, Esther; Rotter, Maja (Hg.): Nachhaltigkeitsstrategien in Politik und Wirtschaft. Treiber für Innovation und Kooperation? München: Oekom Verlag, S. 123–147
- Quitow, Rainer (2011b): Unternehmen und Staat als Partner in der Nachhaltigkeitspolitik. Chance und Herausforderung. In: Knopf, Jutta; Quitow, Rainer; Hoffmann, Esther; Rotter, Maja (Hg.): Nachhaltigkeitsstrategien in Politik und Wirtschaft. München: Oekom Verlag, S. 243–261
- Raabe, Thorsten (2005): Herausforderungen an die Konsumforschung. Perspektiven einer kulturwissenschaftlichen Orientierung. In: Ökologisches Wirtschaften, H. 3, S. 18–20
- Ragotzky, Serge; Schittenhelm, Frank Andreas; Toraşan, Süleyman (2018): Business Plan Schritt für Schritt. Stuttgart: UTB Verlag
- Rahmstorf, Stefan; Box, Jason E.; Feulner, Georg; Mann, Michael E.; Robinson, Alexander; Rutherford, Scott; Schaffernicht, Erik J. (2015): Exceptional twentieth-century slowdown in Atlantic Ocean overturning circulation. In: Nature Climate Change, Jg. 5, H. 5, S. 475–480.
- Randers, Jørgen (2013): 2052. Der neue Bericht an den Club of Rome ; eine globale Prognose für die nächsten 40 Jahre. 2. Aufl. München: Oekom-Verlag
- Raskin, Paul; Tariq Banuri; Gilberto Gallopin; Pablo Gutman; Al Hammond; Rob Swar (2003): Great Transition. Umbrüche und Übergänge auf dem Weg zu einer planetarischen Gesellschaft. Institut für sozial-ökologische Forschung/Hessische Landesstiftung d. Heinrich-Böll-Stiftung HGDÖ. Frankfurt/M.
- Rasper, Martin (2012): Vom Gärtnern in der Stadt. Die neue Landlust zwischen Beton und Asphalt. München: Oekom Verlag
- Rationalisierungskomitee der deutschen Wirtschaft e.V. (2019): Gründerökosysteme gestalten: Handbuch zur Unterstützung von Gründungen und Startups.

- Rauch, Andreas (2000): Success Factors of Small and Medium Sized Enterprises. Akademisch Proefschrift. Amsterdam
- Raue, Paul-Josef (2018): Raiffeisen: ein Leben für eine gerechte Gesellschaft. Eine Biografie über den Gründer der modernen Genossenschaften. Essen: Klartext
- Rauffus, Gunnar (2010): Der internationale Schutz geografischer Herkunftsangaben. Jena: Jenaer Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft (Schriften zum deutschen, europäischen und internationalen Recht des geistigen Eigentums und des Wettbewerbs)
- Ray, Paul; Anderson, Susan R. (2000): The cultural creatives. How 50 million people are changing the world. New York: The Three Rivers Press
- Reese-Schäfer, Walter (1999): Niklas Luhmann zur Einführung. Hamburg: Junius Verlag
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2008): Deutscher Corporate Governance Kodex. In der Fassung vom 6. Juni 2008. Berlin
- Regmi, Anita; Gehlhar, Mark (2005): New Directions in Global Food Markets. Herausgegeben von United States Department of Agriculture. Washington D.C. (Agriculture Information Bulletin, Bd. 794)
- REGKLAM-Konsortium (2013): Integriertes regionales Klimaanpassungsprogramm für die Region Dresden. Berlin: Rhombos-Verlag (Publikationsreihe des BMBF-geförderten Projektes REGKLAM - Regionales Klimaanpassungsprogramm für die Modellregion Dresden, Bd. 7)
- Reichhoff, Lutz: Das Nationalparkprogramm der DDR im Rückblick. Anmerkungen und Richtigstellungen zum Beitrag von Frohn, H.-W. (2016). Herausgegeben von Institut für Umweltgeschichte und Regionalentwicklung e.V. Hochschule Neubrandenburg
- Reisch, Lucia A. (2006): Food-Chain-Politik – Element einer strategischen Neuorientierung der Agrarpolitik. In: Zeitschrift für Agrarwirtschaft, Jg. 55, H. 7, S. 310–322
- Reiß, Michael (2001): Netzwerk-Kompetenz. In: Corsten, H. (Hg.): Unternehmensnetzwerke. München: R. Oldenbourg Verlag, S. 121–188
- Reivich, Karen; Shatté, Andrew: The Resilience Factor - 7 Keys to find inner Strength and Overcoming. New York: Three Rivers Press
- REWE (Hg.) (2020): Die REWE Lokal-Partnerschaft. Für eine nachhaltige Zusammenarbeit mit lokalen Lieferanten und Erzeugern. Köln. Online unter <https://regional.rewe.de/regionalitaet>
- Rewerts, Astrid; Hanf, Jon H. (2009): Warum kaufen wir? Werte als Auslöser von Konsumentenentscheidungen bei Lebensmitteln. In: Berichte über Landwirtschaft, Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft; Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft, H. 3, S. 519–533
- Reynolds, Richard (2009): On Guerilla Gardening. A Handbook for Gardening without Boundaries. London: Bloomsbury
- Rheingans, A. (1996): Zukunftsfähige Lebensstile: Perspektiven ökologischen Konsums im Wohnbereich, Forschungsgruppe Umweltbildung, Paper 96-132, Berlin
- Richter, Toralf (2003): Komplexe Qualitätsprofile erfolgreich kommunizieren. Vortrag zur Tagung "Vom Öko-Marketing zum Nachhaltigkeitsmarketing". Institut für Biologischen Landbau (FiBL Schweiz). Arbeitsgemeinschaft Ökologische Lebensmittelhersteller (AÖL). Fulda, 2003
- Roberts, Nancy C. (1998): Radical Change by Entrepreneurial Design. In: Acquisition Review Quarterly, Jg. 5, H. 2, S. 107–127
- Roberts, Nancy C.; King, Paula J. (1991): Policy Entrepreneurs: Their Activity Structure and Function in the Policy Process. In: Journal of Public Administration Research and Theory, Jg. 1, H. 2, S. 147–175
- Roberts, Nancy Charlotte; King, Paula J. (1996): Transforming public policy. Dynamics of policy entrepreneurship and innovation. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass Publishers
- Robischon, Marcel (2012): Vom Verstummen der Welt. Wie uns der Verlust der Artenvielfalt kulturell verarmen lässt. München: oekom verl. Online unter http://sub-hh.ciando.com/book/?bok_id=300591

- Rockström, Johan; Steffen, Will; Noone, Kevin; Persson, Asa; Chapin, F. Stuart; Lambin, Eric F.; Lenton, Timothy M.; Scheffer, Marten; Folke, Carl; Schellnhuber, Hans Joachim; Nykvist, Björn; Wit, Cynthia A. de; Hughes, Terry; van der Leeuw, Sander; Rodhe, Henning; Sörlin, Sverker; Snyder, Peter K.; Costanza, Robert; Svedin, Uno; Falkenmark, Malin; Karlberg, Louise; Corell, Robert W.; Fabry, Victoria J.; Hansen, James; Walker, Brian; Liverman, Diana; Richardson, Katherine; Crutzen, Paul; Foley, J. A. (2009): A safe operating space for humanity. In: *Nature*, Jg. 461, H. 7263, S. 472–475
- Rösler, Markus: Das Nationalparkprogramm der DDR. In: Institut für Umweltgeschichte und Regionalentwicklung e.V. (2001): *Naturschutz in den neuen Bundesländern - ein Rückblick*. Berlin.
- Rogers, D. L.; Whetten, D. A. (Hg.) (1982): *Interorganizational coordination*. Ames: Iowa State University Press
- Rogers, Everett M. (1983): *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press
- Rohrbach, Christian (1999): *Regionale Identität im Global Village. Chance oder Handicap für die Regionalentwicklung?* Frankfurt am Main: Institut für Kulturgeographie Stadt- und Regionalforschung an der Goethe-Universität
- Romhardt, Kai (2009): *Wir sind die Wirtschaft. Achtsam leben - sinnvoll handeln*. Bielefeld: J. Kamphausen Verlag
- Rosa, Hartmut; Strecker, David; Kottmann, Andrea (2007): *Soziologische Theorien*. Stuttgart: UTB Verlag
- Rosenstiel, Lutz von (2005): *Organisationsanalyse*. In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (Hg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 4. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 224–238
- Rösler, Markus (2001): *Das Nationalparkprogramm der DDR*. In: *Naturschutz in den neuen Bundesländern - ein Rückblick*. Berlin
- Rosner, Siegfried; Winheller, Andreas (2019): *Gelingende Kommunikation - revisited. Ein Leitfaden für partnerorientierte Gesprächsführung, professionelle Verhandlungsführung und lösungsfokussierte Konfliktbearbeitung*. 5. durchgesehene Auflage. München: Rainer Hampp Verlag
- Rückert-John, Jana (2013): *Soziale Innovation und Nachhaltigkeit. Perspektiven sozialen Wandels*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rückert-John, Jana; Jäger-Erben, Melanie; Schäfer, Martina; Scholl, Gerd; Gossen, Maike (2015): *Nachhaltiger Konsum durch soziale Innovationen - Konzepte und Praxis*. Umweltbundesamt (Hg.).
- Rückert-John, Jana; Schäfer, Martina (Hg.) (2017): *Governance für eine Gesellschaftstransformation. Herausforderungen des Wandels in Richtung nachhaltige Entwicklung*. Wiesbaden: Springer VS
- Rüsen, Tom A.; Schlippe, Arist von; Groth, Torsten (Hg.) (2009): *Familienunternehmen. Exploration einer Unternehmensform*. Witten: Wittener Institut für Familienunternehmen
- Sachs, Wolfgang (2002): *Nach uns die Zukunft. Der globale Konflikt um Gerechtigkeit und Ökologie*. Frankfurt am Main: Brandes und Apsel
- Salzborn, Samuel (Hg.) (2016): *Klassiker der Sozialwissenschaften. 100 Schlüsselwerke im Portrait*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer VS. Online unter <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13213-2>
- Sanders, Jörn; Heß, Jürgen (Hg.) (2019): *Leistungen des ökologischen Landbaus für Umwelt und Gesellschaft*. 2. überarbeitete und ergänzte Auflage. Braunschweig: Thünen-Institut, Bundesforschungsinstitut für Ländliche Räume, Wald und Fischerei (Thünen Report, Bd. 65)
- Santarius, Tilman (2012): *Der Rebound-Effekt. Über die unerwünschten Folgen der erwünschten Energieeffizienz*. Herausgegeben von Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH. Wuppertal
- Sauter, Arnold; Meyer, Rolf (2004): *Regionalität von Nahrungsmitteln in Zeiten der Globalisierung*. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag
- Schaack, Diana (2021): *Crowdbutching und Tierleasing - Ganztiervermarktung Online*. Charts zum Vortrag im Webinar "Bio-Fleisch und Bio-Wurst - Wir gehen online" des Netzwerks "Echt Hessisch" am 23.02.2021. Agrarmarkt-Informationsgesellschaft mbH. Bonn

- Schach, Annika; Lommatzsch, Timo (Hg.) (2018): Influencer Relations. Marketing und PR mit digitalen Meinungsführern. Wiesbaden: Springer Gabler. Online: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21188-2>
- Schade, Günter; Liedtke, Dietmar (2000): Probleme der Regionalvermarktung im Berliner Umland. In: Dachverband Agrarforschung (Hg.) (2000). S. 94–104
- Schade, Günther; Liedtke, Dietmar (2001): Regionalvermarktungsstrategien in Ostdeutschland. In: Ausbildung und Beratung, H. 10, S. 292–297
- Schader, Christian; Baumgart, Lukas; Landert, Jan; Muller, Adrian; Ssebunya, Brian; Blockeel, Johan; Weisshaidinger, Rainer; Petrsek, Richard; Mészáros, Dóra; Padel, Susanne; Gerrard, Catherine; Smith, Laurence; Lindenthal, Thomas; Niggli, U.; Stolze, M. (2016): Using the Sustainability Monitoring and Assessment Routine (SMART) for the Systematic Analysis of Trade-Offs and Synergies between Sustainability Dimensions and Themes at Farm Level. In: Sustainability, Jg. 8, H. 3, S. 274.
- Schader, Christian; Grenz, Jan; Meier, Matthias S.; Stolze, Matthias (2014): Scope and precision of sustainability assessment approaches to food systems. In: Ecology and Society, Jg. 19, H. 3
- Schäfer, Martina (2003): Kundenvielfalt erfordert Marktvielfalt. Eine Untersuchung der Potentiale von vier verschiedenen Bio-Einkaufsformen. In: Berichte über Landwirtschaft. Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft, Jg. 81, H. 1, S. 103–127
- Schäfer, Martina; Kröger, Melanie (2009): Erfolgsfaktoren für "fair- regional- Initiativen"- vorläufige Arbeitsfassung. (Projekt "Fairness entlang der Wertschöpfungskette"). Stand Dezember 2009. Technische Universität Berlin, Zentrum Technik und Gesellschaft. (Hg.) Berlin
- Schäfer, Martina; Kröger, Melanie; Wirz, Axel (2010): Fairness entlang der Wertschöpfungskette. Möglichkeiten der Profilierung am Biomarkt und der Verbraucheransprache mittels regionalem Mehrwert. BÖL-Bericht-ID 17273. Zentrum Technik und Gesellschaft. Technische Universität Berlin.
- Schäfer, Thomas (2000): Was die Seele krank macht und was sie heilt. Die psychotherapeutische Arbeit Bert Hellingers. München: Droemer Knauer (Knauer Mens sana, Bd. 87029)
- Schallmo, Daniel; Brecht, Leo (2013): Geschäftsmodell-Innovation. Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle. Wiesbaden: Springer Gabler
- Schaltegger, Stefan (2008): Biologische Vielfalt und Nachhaltigkeitsmanagement von Unternehmen. Biodiversity and Corporate Sustainability Management. Internationale Konferenz Wirtschaft und Biodiversität.
- Schaltegger, Stefan; Dyllick, Thomas Prof. Dr. (2002): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Konzept und Fallstudien. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Schanze, Jochen (Hg.) (2015): Veränderung und Management der Risiken extremer Hochwasserereignisse in großen Flussgebieten. Am Beispiel der Elbe. Stuttgart: Schweizerbart (Konzepte, Bd. 12)
- Scharmer, Claus Otto (2009): Theorie U. Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik. Heidelberg: Carl Auer Verlag
- Scharnbacher, Kurt; Kiefer, Guido (1998): Kundenzufriedenheit. Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung. 2., unwesentlich veränderte Auflage. München: R. Oldenbourg Verlag
- Scharpf, Fritz W. (1974): Politische Durchsetzbarkeit innerer Reformen. Göttingen: Schwartz (Schriften der Kommission für Wirtschaftlichen und Sozialen Wandel, Bd. 28)
- Scheidegger, Noline (2010): Der Einfluss von Netzwerkstrukturen auf den Karriereerfolg: Bridging oder Bonding Ties? Netzerkanalyse in einem Schweizer Dienstleistungsunternehmen. München: Rainer Hampp Verlag
- Schein, Edgar H. (1998): Process consultation. Reading: Addison-Wesley (Addison-Wesley series on Organization Development)
- Schein, Edgar H. (2000): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft: Der Aufbau einer helfenden Beziehung. Köln: Edition Humanistische Psychologie
- Schellnhuber, Hans-Joachim (2015): Selbst-Verbrennung - Die fatale Dreiecksbeziehung zwischen Klima, Mensch und Kohlenstoff. München: C. Bertelsmann

- Scherer, Andreas Georg; Palazzo, Guido; Seidl, David (2010): Legitimacy Strategies in a Globalized World. Organizing for Complex and Heterogeneous Environments. Zürich, Lausanne (Working Paper)
- Scherer, Roland; Zumbusch, Kristina (2012): Governance contra Government. In: IMPacts, H. 3, S. 4–7
- Scherhorn, Gerhard; Weber, Christoph (2003): Nachhaltiger Konsum. Auf dem Weg zur gesellschaftlichen Verankerung. München: Oekom Verlag
- Schertler, Katharina (2020): Für eine artenreiche Zukunft. Neue Bioland-Richtlinie Biodiversität. In: Bioland, S. 32–33
- Schimank, Uwe (2002): Theoretische Modelle sozialer Strukturdynamiken. Ein Gefüge von Generalisierungsniveaus. In: Mayntz, Renate (Hg.): Akteure - Mechanismen- Modelle. Frankfurt am Main: Campus Verlag, S. 151–178
- Schimank, Uwe (2007): Elementare Mechanismen. In: Benz, Arthur; Lütz, Susanne; Schimank, Uwe; Simonis, Georg (Hg.): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften. S. 29–45.
- Schindler, Jörg; Held, Martin (Hg.) (2009): Postfossile Mobilität. Wegweiser für die Zeit nach dem Peak Oil. Bad Homburg: VAS Verlag für akademische Schriften
- Schlich, Elmar (Hg.) (2000): 1. Hochschultagung. Wissenschaft und Praxis mit regionaler und globaler Bedeutung. Gießen: Offset Köhler KG Druck und Verlag
- Schlich, Elmar (2008): Äpfel aus deutschen Landen - Endenergieumsätze. Göttingen: Cuvillier Verlag.
- Schlich, Elmar (2016): Von Äpfeln, Rindfleisch und Wein - Regionale und globale CO2-Bilanzen im Wettbewerb. 10. Forum Menschenwürdige Wirtschaftsordnung: Globaler Wettbewerb als Motor der Moral? Herausgegeben von Akademie für Politische Bildung Tutzing. Tutzing
- Schlich, Elmar; Fleißner, U. (2003): Comparison of regional energy turnover with global food. International Conference of Life Cycle Assessment/Life Cycle Management. A Bridge to a Sustainable Future. 23. - 25.09. Seattle, 2003
- Schliep, Rainer; Bertzky, Monika; Hirschnitz, Martin; Stoll-Kleemann, Susanne (2008): Changing Climate in Protected Areas? Risk Perception of Climate Change by Biosphere Reserve Managers. In: GAIA S1, S. 116–124
- Schlippe, Arist von; Groth, Torsten (2009): The Power of Stories. Zur Funktion von Geschichten in Familienunternehmen. In: Rüsen, Tom A.; Schlippe, Arist von; Groth, Torsten (Hg.): Familienunternehmen. Exploration einer Unternehmensform. Wittener Institut für Familienunternehmen, S. 125–158
- Schloemann, Johan (2020): Wir werden stolz sein. Stärkende Reden für jede Besetzung. In: Süddeutsche Zeitung, Jg. 68, Ausgabe vom 21.03.2020
- Schmalen, Caroline; Kunert, Matthias; Weindlmaier, Hannes (2006): Erfolgsfaktorenforschung: Theoretische Grundlagen, methodische Vorgehensweise und Anwendungserfahrungen in Projekten für die Ernährungsindustrie. In: Bahrs, E.; von Cramon-Taubadel, S.; Spiller, A.; Theuvsen, L.; Zeller, M. (Hg.): Unternehmen im Agrarbereich vor neuen Herausforderungen. Landwirtschaftsverlag (Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- u. Sozialwissenschaften des Landbaues, Bd. 41), S. 351–362
- Schmid, Otto; Sanders, Jörn; Richter, Toralf (2003): Vermarktungsinitiativen für Bioprodukte. Beispiele, Strategien und Erfolgsfaktoren. Handbuch (CH). Frick: Forschungsinstitut für Biologischen Landbau.
- Schmidpeter, René (2015): CSR, Sustainable Entrepreneurship und Social Innovation – Neue Ansätze der Betriebswirtschaftslehre. In: Schmidpeter, R.; Schneider, A. (Hg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. 2015. Berlin: Gabler, S. 135–144.
- Schmidpeter, René; Schneider, Andreas (Hg.) (2015): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. 2., erg. u. erw. Aufl. 2015. Berlin: Gabler.
- Schmidt, Christian (2005): Analyse von Leitfadeninterviews. In: Flick, U.; Kardorff, E.; Steinke, I. (Hg.) Qualitative Forschung – ein Handbuch Rowohlt, Reinbek, S. 447–456
- Schmidt-Pleschka, Ralf (2005): Gewinn mit nachhaltigen Produkten. Leitsysteme für nachhaltige Produkte. In: Ökologisches Wirtschaften, H. 3, S. 23–24

- Schmucker, Rolf: Privilegierte Interessen? Zu den Bedingungen des Kollektivhandelns von Unternehmen. In: Bartmann et al. 2002 (Hg.), S. 137–162. Online: <https://www.hwiesenthal.de/downloads/2logics.pdf>
- Schneider, Andreas; Schmidpeter, René (Hg.) (2012): Corporate Social Responsibility. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online unter <https://doi.org/10.1007/978-3-642-25399-7>
- Schneider, Andreas; Schmidpeter, René (Hg.) (2012): CSR in der Agrar- und Ernährungswirtschaft. In: Schmidpeter, René; Schneider, Andreas (Hg.) (2015): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. 2., erg. u. erw. Aufl. 2015. Berlin: Gabler.
- Schneider, Katja; Hoffmann, Ingrid (2011): Nutrition Ecology - a concept for systemic nutrition research and integrative problem solving. In: Ecology of Food and Nutrition, Jg. 50, H. 1, S. 1–17
- Schneider, Katja; Hoffmann, Ingrid (2011): Potentials of qualitative modeling of complex health issues. In: Journal of Health Behaviour, Jg. 35, H. 5, S. 557–567
- Schneider, Katja; Hummel, Eva; Hoffman, Ingrid (2011): Die Modellierungstechnik NiriMod: Komplexität erfassen und darstellen. In: Hoffmann, Ingrid; Schneider, Katja; Leitzmann, Claus (Hg.): Ernährungsökologie. Komplexen Herausforderungen integrativ begegnen. München: Oekom Verlag, S. 134–139
- Schneidewind, Uwe (2015): Transformative Wissenschaft - Motor für gute Wissenschaft und lebendige Demokratie. In: GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society, Jg. 24, H. 2, S. 88–91
- Schneidewind, Uwe (2018): Die große Transformation. Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag
- Schneidewind, Uwe; Zahrt, Angelika (2013): Damit gutes Leben einfacher wird - Perspektiven einer Suffizienzpolitik. München: Ökom-Verlag
- Schöberl, Stefanie (2012): Verbraucherverhalten bei Bio-Lebensmitteln: Analyse des Zusammenhangs zwischen Einstellungen, Moralischen Normen, Verhaltensabsichten und tatsächlichem Kaufverhalten. Dissertation. Technische Universität München, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
- Scholl, Gerd (2009): Marketing nachhaltiger Dienstleistungen. Bedingungen der Übernahme und Empfehlungen zur Vermarktung von eigentumsersetzenden Konsumpraktiken. Marburg: Metropolis-Verlag
- Scholl, Gerd; Konrad, Wilfried (2005): Die umwelt.plus.karte. Bonus für nachhaltigen Konsum. In: Ökologisches Wirtschaften, H. 3, S. 27–29
- Scholz, Johanna (2010): Typologie ländlicher Räume in Europa. Diversität ländlicher Räume und ihre zukünftigen Herausforderungen. Herausforderungen Ländlicher Räume im 21. Jahrhundert, Nachwuchsworkshop AK ländliche Räume. Münster.
- Scholz, Stephan (2004): Regional und Bio! Regionale Ökoprodukte im Naturkost Einzelhandel - das Beispiel der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft Tagwerk. In: Arbeit und Soziales. Hamm: AbL Bauernblatt Verlag, S. 154–159
- Schön, Susanne; Kruse, Sylvia; Meister, Martin; Nölting, Benjamin; Ohlhorst, Dörte (2007): Handbuch Konstellationsanalyse. Ein interdisziplinäres Brückenkonzept für die Nachhaltigkeits-, Technik- und Innovationsforschung. München: Oekom Verlag
- Schöne, Roland (2000): Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen. Ein Leitfaden. Erstellt im Rahmen des Projektes: "Projektträgerschaft für das Sächsische Unternehmensprogramm innerhalb des Programms zur Förderung betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung in den neuen Bundesländern". 2. Auflage. Technische Universität Chemnitz-Zwickau
- Schramm, Dana Melanie; Carstens, Jakob (2014): Startup-Crowdfunding und Crowdinvesting: Ein Guide für Gründer. Mit Kapital aus der Crowd junge Unternehmen online finanzieren. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Schröck, Rebecca (2011): Unterscheiden sich die Haushaltsprofile von Biokäufern verschiedener Warengruppen? In: Leithold, G.; Becker, K. Brock C.; Fischinger, S.; Spiegel, A.-K.; Spory, K.; Wilbois, K.-P.; Williges, U. (Hg.): Es geht ums Ganze: Forschen im Dialog von Wissenschaft und Praxis. Berlin: Verlag Dr. Köster, S. 296–299
- Schubert, Dirk (2008): Erfahrungen beim Aufbau von regionalen Wertschöpfungspartnerschaften aus dem Bundesprogramm REGIONEN AKTIV. Zukunftsforum Ländliche Entwicklung auf der IGW –

- Begleitveranstaltung 5: "Erfahrungen und Herausforderungen beim Aufbau regionaler Wertschöpfungspartnerschaften". 22.01.2008. Bundesgeschäftsstelle Regionen Aktiv.
- Schubert, Dirk; Bühler, Josef (2008): Leitfaden "Regionale Wertschöpfungspartnerschaften". Bundesgeschäftsstelle Regionen Aktiv (Hg.). NOVA-Institut. Hürth.
- Schuhbauer, Jörg (1996): Wirtschaftsbezogene regionale Identität. Selbstverlag des Geographischen Institut der Universität Mannheim (Mannheimer geographische Arbeiten, Bd. 42)
- Schüle, Arthur (2015): Crowdfunding für junge Unternehmen und Start-ups. Eine innovative Finanzierungsform für erfolgreiche Gründungen. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH
- Schulz, Otto (2012): Nachhaltige ganzheitliche Wertschöpfungsketten. In: Schneider, Andreas; Schmidpeter, René (Hg.): Corporate Social Responsibility. Springer Berlin Heidelberg, S. 271–284.
- Schulz, Werner F. (2008): Vorstudie: Megatrend Nachhaltigkeit. Marktpotenziale von LOHAS & Co. Vortrag am 25.04. Universität Hohenheim.
- Schumacher, Ernst Friedrich (1989): Small is beautiful. Economics as if people mattered. Harper Perennial N.Y.
- Schumann, Olaf; Brink, Alexander; Beschorner, Thomas (Hg.) (2010): Unternehmensethik. Forschungsperspektiven zur Verhältnisbestimmung von Unternehmen u. Gesellschaft. Marburg: Metropolis-Verlag
- Schumpeter, Joseph Alois (1939): Business Cycles. A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process. Volume 1. New York: McGraw-Hill
- Schumpeter, Joseph Alois (1942): Capitalism, Socialism and Democracy. New York: Harper & Row
- Schwartz, Shalom H. (1992): Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In: Zanna, M. (Hg.): Advances in experimental social psychology. Cambridge: Academic Press, S. 1–65
- Schweisfurth, Georg (2008): Ökolifestyle und Konsumentenmacht. Karma Konsum Tagung. Frankfurt am Main, 30.05.2008
- Schweisfurth, Karl-Ludwig; Gottwald, Franz-Theo; Dierkes, Meinolf (2002): Wege zu einer nachhaltigen Agrar- und Ernährungskultur. Leitbild für eine zukunftsfähige Lebensmittelerzeugung, -verarbeitung und -vermarktung. Herausgegeben von Schweisfurth-Stiftung. München
- Schweisfurth-Stiftung (Hg.) (2008): Die Bio-Macher. Was bewusste Genießer wissen sollten. München: Knesebeck Verlag
- Schwerdtner, Wim (2008): Erfolgsfaktoren im Regionalmarketing ländlicher Räume eine empirische Studie der LEADER+ und Regionen Aktiv-Regionen in Deutschland und Österreich. Norderstedt: Books on Demand GmbH
- Schweyer, Ellinor: Wirkungsorientiertes Investieren. In: Ashoka Deutschland gGmbH 2017: Changemaker München., S. 42
- Seegerer, Andreas H.; Rosenkranz, Eva (2017): Das große Insektensterben. Was es bedeutet und was wir jetzt tun müssen. München: Oekom Verlag
- Senge, Peter M. (2006): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 10. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Seroka-Stolka, Oksana; Surowiec, Anna; Pietrasieński, Paweł; Dunay, A. (2017): Sustainable Business Models. In: Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie, Jg. 27, H. 2, S. 116–125
- Seuring, Stefan (o.J.): Supply Chain Management. Lehr- und Übungsunterlagen im Rahmen der Reihe "Management-Circle". Lektion 1. Bad Homburg
- Seuring, Stefan (2008): Assessing the rigor of case study research in supply chain management. In: Supply Chain Management: An International Journal, Jg. 13, H. 2, S. 128–137.
- Shannon, C. E.; Weaver, W. (1949 repr. 1972): The mathematical theory of communication. Urbana: University of Illinois Press

- Sievers, Hermann (2011): Nach der Bio- rollt nun die Regio-Welle. Lokal verankerte Händler profitieren vom Nachhaltigkeitstrend-Discounter ziehen bei regionalen Eigenmarken nach. In: Lebensmittel Zeitung, H. 16
- Simmel, Georg (1992): Soziologie - Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. Frankfurt/M.
- Simon, Fritz B. (Hg.) (1988): Lebende Systeme. Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie. Berlin: Springer Verlag
- Simon, Fritz B. (2007): Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg: Carl Auer Verlag
- Simon, Fritz B. (2008): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. 3. Auflage. Heidelberg: Carl Auer Verlag
- Simon, Fritz B. (2018): Formen. Zur Kopplung von Organismus, Psyche und sozialen Systemen. Heidelberg: Carl Auer Verlag (Systemische Horizonte).
- Simon, Fritz B.; CONECTA-Autorengruppe (1992): Radikale Marktwirtschaft - Grundlagen des systemischen Managements. Verhalten als Ware oder: Wer handelt, der handelt. Heidelberg: Carl Auer V.
- Simon, H. A. (1981): Entscheidungsvorhaben in Organisationen. Übersetzung der 3. Auflage von "Administrative behavior". Landsberg: Verlag Moderne Industrie
- Simons, Johannes (2000): Ökonomische Bewertung regionaler Vermarktungssysteme bei Fleisch. In: Dachverband Agrarforschung (Hg.) (2000), S. 130–146.
- Simschek, Roman; Kaiser, Fabian (2019): Design Thinking. Innovationen effektiv managen. München: UVK Verlag
- Sindel, Heiner (2011): Nein zu Mogelpackungen. Die Notwendigkeit einer Kennzeichnung glaubwürdiger Regionalprodukte mit einem regionalen Gütesiegel. SlowFood Messe. Stuttgart, 17.04.2011
- Sindel, Ilonka (2012): Die Regionalbewegung in Deutschland. Regionalvermarktung in der Praxis. Universität Hohenheim, 01.02.2012.
- SINUS Sociovision (2002): Strategische Zielgruppenanalyse für den Öko-Ernährungs-Markt. Heidelberg
- SINUS Sociovision; KarmaKonsum (2009): LOHAS: Mehr als Green Glamour. Eine soziokulturelle Segmentierung. Eine Studie von SINUS Sociovision und KarmaKonsum. Heidelberg, Frankfurt/Main
- Sloterdijk, Peter (2011): Wie groß ist "groß"? In: Crutzen, P. J.; Davis, M.; Mastrandrea, M. D.; Schneider, S.; Sloterdijk, P. (Hg.): Das Raumschiff Erde hat keinen Notausgang. Energie und Politik im Anthropozän. Berlin: Suhrkamp Verlag, S. 93–112
- Sloterdijk, Peter; Unfried, Peter; Welzer, Harald (2021): Wer sind wir, die liberale Demokratie aufzugeben? Interview von Peter Unfried und Harald Welzer mit Peter Sloterdijk. In: Taz-Futur Zwo., No. 16.
- Smith, Adam; Campbell, R. H. (2009): The Glasgow edition of the works and correspondence of Adam Smith. 11. print. Indianapolis, Ind.: Liberty Fund
- Smith, Norman R. (1961): The entrepreneur and his firm: The relationship between type of man and type of company. East Lansing, MI.: Michigan State University Press
- Sommer, Bernd; Welzer, Harald (2014): Transformationsdesign. Wege in eine zukunftsfähige Moderne. München: Oekom Verlag
- Sorrell, Steven (2007): The Rebound Effect: An assessment of the evidence for economy-wide energy savings from improved energy efficiency. Herausgegeben von UK Energy Research Centre. London
- Sousa Uva, José Manuel (2007): Governance. In: Leader+Magazine, H. 8
- Spangenberg, Martin (2008): Ländlichkeit und Peripheralität. Bonn, 29.02.2008
- Sparrer, Insa (2009): Systemische Strukturaufstellungen. Theorie und Praxis. 2., überarbeitete Auflage. Heidelberg: Carl Auer Verl.
- Spehl, Niklas (2018): Nachhaltigkeit im deutschen Lebensmittelhandel. Vergleich und Bewertung ausgewählter Unternehmen bezüglich Beschaffung, Energie und Kundengesundheit u. -sicherheit. Bachelorarbeit. Technische Hochschule Köln, Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften.

- Spencer-Brown, George (1969): *Laws of Form*. London: Allen and Unwin
- Spiegel, Peter (2011): *Eine bessere Welt unternehmen*. Freiburg im Breisgau: Herder-Verlag.
- Spratt, David; Dunlop, Ian (2019): *Existential climate-related security risk: A scenario approach*. Breakthrough - National Center for Climate Restoration. (Hg.) Melbourne. Australia
- Sprenger, Reinhard K. (2010): *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse*. 19. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH
- Staehele, W. H.; Sydow, Jörg (Hg.) (1991): *Managementforschung 1*. Berlin: Walter de Gruyter
- Stähler, Patrick (2002): *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie*. 2. Auflage. Josef Eul Verlag
- Stähler, Patrick (2017): *Das Richtige gründen. Werkzeugkasten für Unternehmen*. 3. Auflage. Hamburg: Murmann Verlag
- Ständige Arbeitsgruppe der Biosphärenreservate in Deutschland (1995): *Biosphärenreservate in Deutschland. Leitlinien für Schutz, Pflege und Entwicklung*. Berlin: Springer Verlag
- Statistisches Bundesamt (2012): *Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung 2011*. Wiesbaden
- Stawiski, Dominik (2010): *Der gute, alte Stallgeruch*. In: *Süddeutsche Zeitung*, Ausgabe vom 07.02.2010
- Steinebach, Christoph; Gharabaghi, Kiaras (Hg.) (2013): *Resilienzförderung im Jugendalter. Praxis und Perspektiven ; mit 13 Tabellen*. Springer. Berlin. Online: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-33048-3>
- Steiner, Rudolf (1924): *Geisteswissenschaftliche Grundlagen zum Gedeihen der Landwirtschaft. Landwirtschaftlicher Kurs auf Gut Koberwitz bei Breslau*. Basel: Rudolf Steiner Verlag
- Steinfeld, Thomas (2010): *Der Heimatroman der globalisierten Welt. Abschied von Kurt Wallander: Mit dem Roman "Der Feind im Schatten" schickt Henning Mankell seinen traurigen Kommissar in den Ruhestand*. In: *Süddeutsche Zeitung*, 27.04.2010
- Steireif, Alexander; Bückle, Markus; Rieker, Rouven (2019): *Handbuch Online-Shop. Strategien, Erfolgsrezepte, Lösungen*. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Bonn: Rheinwerk Verlag
- Stenzel, Oliver (2020): *Sommer des Protests*. In: *Kontext: Wochenzeitung*, Jg. 487, Ausgabe vom 2020
- Sterman, John D. (2000): *Business dynamics. Systems thinking and modeling for a complex world*. New York: McGraw-Hill
- Stierand, Philipp (2014): *Speiseräume. Die Ernährungswende beginnt in der Stadt*. München: Oekom.
- Stieß, Immanuel (2004): *Welche Kundinnen und Kunden tragen den Bio-Markt? Ergebnisse einer empirischen Studie des Institutes für sozial-ökologische Forschung (ISOE) im Auftrag des Bundesprogrammes Ökologischer Landbau. Tagung "Bio-Markt und soziale Lage"*. Fulda, 04.10.2004
- Stiftung Naturschutzfonds beim Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum Baden-Württemberg (Hg.) (2004b): *Management naturschutzorientierter Regionalentwicklung*. Stuttgart
- Stockebrand, Nina; Berner, Nina Saskia; Spiller, Achim (2008): *Regionalmarketing im Naturkostfachhandel*. BÖL, Bundesprogramm Ökologischer Landbau. Göttingen: Cuvillier Verlag
- Stoll-Kleemann, Susanne; Bertzky, M.; Vega-Leinert, Anne Cristina de la; Fritz-Vietta, N.; Leiner, N.; Hirschnitz-Garbers, M.; Mehring, M.; Reinhold, T.; Schliep, R. (2008): *The Governance of Biodiversity (GoBi) Projekt. A Vision for Protected Area Management and Governance*. Governance of Biodiversity Research Group. Ernst-Moritz-Arndt-Universität, Greifswald
- Stoll-Kleemann, Susanne; Job, Hubert (2008): *The Relevance of Effective Protected Areas for Biodiversity Conservation. An Introduction*. In: *GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society*, S1, S. 86–90
- Stoll-Kleemann, Susanne; Welp, Martin (2008): *Participatory and Integrated Management of Biosphere Reserves. Lessons form Case Studies and a Global Survey*. In: *GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society*, S1, S. 161–168
- Stolper, Oliver (2015): *Bestimmungsgründe von Veränderungen in der Wertschöpfungskette für Obst und Gemüse*. Dissertation. Humboldt-Universität, Lebenswissenschaftliche Fakultät. Berlin

- Stork-Wersborg, Maja (2004): Performance Improvement Management. Eine systemische Analyse. Aachen: Shaker (Berichte aus der Betriebswirtschaft)
- Strassner, Carola (2011): Konstellationsanalyse: ein Methodenbeispiel für disziplinenübergreifende Forschung. In: Hoffmann, Ingrid; Schneider, Katja; Leitzmann, Claus (Hg.): Ernährungsökologie. Komplexen Herausforderungen integrativ begegnen. München: Oekom Verlag
- Strauss, Anselm (1978): Negotiations. Varieties, contexts, processes, and social order. San Francisco: Jossey-Bass (The Jossey-Bass social and behavioral science series)
- Strauss, Anselm L.; Corbin, Juliet M. (1990): Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques. Thousand Oaks: SAGE Publications
- Strecker, Otto; Reichert, Josef; Pottebaum, Paul (1996): Marketing in der Agrar- und Ernährungswirtschaft. Grundlagen, Strategien, Massnahmen. 3., vollkommen neu bearbeitete Auflage. Frankfurt am Main: Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft
- Streck, Wolfgang: Interest Heterogeneity and Organizing Capacity: Two Logics of Collective Action? In: Czada, Roland M./Windhoff-Héritier, Adrienne (ed.): Political Choice. Institutions, Rules, and the Limits of Rationality. Frankfurt a.M./Boulder, Colorado: 161-198.
- Streich, Deryk; Wahl, Dorothee (Hg.) (2007): Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt. Personalentwicklung - Organisationsentwicklung - Kompetenzentwicklung. Frankfurt/Main: Campus Verlag
- Suchanek, Andreas (2012): Vertrauen als Grundlage nachhaltiger unternehmerischer Wertschöpfung. In: Schneider, Andreas; Schmidpeter, René (Hg.): Corporate Social Responsibility. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 55-66. Online unter https://doi.org/10.1007/978-3-642-25399-7_4
- Suchmann, M. C. (1995): Managing Legitimacy. Statagic and Institutional Approaches. In: Academy of Management Review, H. 20, S. 571-610
- Sühlmann-Faul, Felix; Rammler, Stephan (2018): Der blinde Fleck der Digitalisierung. Wie sich Nachhaltigkeit und digitale Transformation in Einklang bringen lassen. München: Oekom Verlag
- Süßbauer, Elisabeth; Maas-Deipenbrock, Rina Marie; Friedrich, Silke; Kreß-Ludwig, Michael; Langen, Nina; Muster, Viola (2019): Employee roles in sustainability transformation processes: A move away from expertise and towards experience-driven sustainability management. In: GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society, Jg. 28, H. 1, S. 210-217
- Sydow, Jörg (1992): Strategische Netzwerke - Evolution und Organisation. Wiesbaden: Springer Gabler
- Taylor, Frederick W. (1911): The Principles of Scientific Management. London: Harper & Brothers
- Tendall, D. M.; Joerin, J.; Kopainsky, B.; Edwards, P.; Shreck, A.; Le, Q. B.; Kruetli, P.; Grant, M.; Six, J. (2015): Food system resilience: Defining the concept. In: Global Food Security, Jg. 6, S. 17-23
- Teuber, Ramona (2009): Warum werden regionale Qualitätsprodukte nachgefragt und von wem? Erzeugung und Vermarktung von landwirtschaftlichen Qualitätsprodukten. Berlin, 2009
- The Shift-Project (2019): Lean ICT: Towards Digital Sobriety. Paris. Online unter https://theshiftproject.org/wp-content/uploads/2019/03/Lean-ICT-Report_The-Shift-Project_2019.pdf
- The Shift-Project (2020): Lean ICT: for a sober digital. Online unter <https://theshiftproject.org/en/lean-ict-2/>
- Thích-Nhát-Hạnh (2013): Das Herz von Buddhas Lehre. Leiden verwandeln - die Praxis des glücklichen Lebens. 8. Aufl. Freiburg im Breisgau, Basel, Wien: Herder (Herder-Spektrum, Bd. 5412)
- Thiedig, Frank (1996): Regionaltypische traditionelle Lebensmittel und Agrarerzeugnisse. Kulturelle und ökonomische Betrachtungen zu einer ersten Bestandsaufnahme deutscher Spezialitäten. Weihenstephan: Professur für Marktlehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft
- Thiedig, Frank (2004): Spezialitäten mit geographischer Herkunftsangabe. Marketing rechtlicher Rahmen und Fallstudien. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag (Europäische Hochschulschriften)
- Thompson, J.; Millstone, E.; Ely, A.; Scoones, I.; Shah, E.; Stagl, S. (2007): Agri-food-food system dynamics: pathways to sustainability in an era of uncertainty. Herausgegeben von STEPS Centre. Brighton

- Tischer, Martin (2001): Unternehmenskooperation und nachhaltige Entwicklung in der Region. Marburg: Metropolis-Verlag (Theorie der Unternehmung, Bd. 12)
- Toffler, Alvin (1983): Die dritte Welle, Zukunftschance. Perspektiven für die Gesellschaft des 21. Jahrhunderts. München: Goldmann Verlag
- Tolkien, John R. R. (1980): Der Herr der Ringe. 9. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag
- Tränkner, Sebastian (2006): Regional Governance und integrierte ländliche Entwicklung - Begleitforschung zum Bundesmodellvorhaben Regionen Aktiv. In: Raumforschung und Raumordnung, Jg. 64, H. 3, S. 213–221
- Traxler, Franz: Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände: Probleme der Verbandsbildung und Interessenvereinheitlichung. In: Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, hrsg. Walther Müller-Jentsch, 141–167. 2., erw. u. verb. Aufl. München-Mering: Hampp.
- Trimborn, Ralf (2011): Tourismus als Chance und Wirtschaftsfaktor im ländlichen Raum. Vortrag am 14.11.2011. Inspektour GmbH. Oepfershausen.
- Tröger-Weiß, Gabi (2002): Regionalmanagement. Ein neues Instrument der Landes- und Regionalplanung. Fachgebiet Raumordnung und Landesplanung, Universität Augsburg.
- Uebersnickel, Falk; Brenner, Walter; Pukall, Britta; Naef, Therese; Schindlholzer, Bernhard (2015): Design Thinking. Das Handbuch. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch
- Umweltbundesamt (Hg.) (2015): Rebound-Effekte: Ihre Bedeutung für die Umweltpolitik. Dessau-Roßlau (TEXTE, Bd. 31).
- Ungar, Michael; Bottrell, Dorothy; Tian, Guo-Xiu; Wang, Xiyang; Whittaker-Stemmler, Judith; Pfeiffer, Jens; Stemmler, Gerhard (2013): Resilienz: Stärken und Ressourcen im Jugendalter. In: Steinebach, Christoph; Gharabaghi, Kiaras (Hg.): Resilienzförderung im Jugendalter. Praxis und Perspektiven. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 1–19. Online: https://doi.org/10.1007/978-3-642-33048-3_1
- United Nations Environmental, Scientific and Cultural Organization (2008): Madrid Action Plan for Biosphere Reserves (2008-2013). Paris
- United Nations Environmental, Scientific and Cultural Organization (2011): World Network of Biosphere Reserves 2010: Sites for Sustainable Development. Paris
- Universität Hohenheim (2008): 200 Milliarden Euro Marktpotential: Ausgabefreudige Weltverbesserer etablieren sich als Mega-Konsumentengruppe. Pressemeldung vom 14.04.2008 zu Schulz (2008)
- Vale, Lawrence J.; Campanella, Thomas J. (2005): The resilient city. How modern cities recover from disaster. New York: Oxford University Press.
- van den Heiligenberg, Harm A.R.M.; Heimeriks, Gaston J.; Hekkert, Marko P.; van Oort, Frank G. (2017): A habitat for sustainability experiments: Success factors for innovations in their local and regional contexts. In: Journal of Cleaner Production, Jg. 169, S. 204–215.
- van Donk, Dirk P., van der Vaart, T. (2005): A Critical Discussion on the Theoretical and Methodological Advancements in Supply Chain Integration Research. In: Kotzab, H.; Seuring, S.; Müller, M.; Reiner, G. (Hg.): Research Methodologies in Supply Chain Management. Heidelberg: Physica-Verlag. 31–46
- van Maanen, John (1979): The fact of fiction in organizational ethnography. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 24, H. 4, S. 539–550
- van Tongeren, Frank (2017): Long term scenarios for Global Food and Agriculture Alternative futures to 2050. Herausgegeben von International Centre for Trade and Sustainable Development. Beijing.
- Vargo, Stephen L.; Lusch, Robert F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. In: Journal of Marketing, Jg. 68, H. 1, S. 1–17
- Vargo, Stephen L.; Lusch, Robert F. (2008): Service-dominant logic: continuing the evolution. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 36, H. 1, S. 1–10
- Vargo, Stephen L.; Lusch, Robert F. (2016): Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 4, S. 5–23

- Vay, Barbara (2002): Verstehen - Verändern - Lernen: die Integration von Naturschutz in regionale Entwicklungsprozesse erfolgreich gestalten. In: Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft; BUND; BN - Bund Naturschutz in Bayern e.V.; DVL; GRÜNE LIGA e.V.; NABU - Naturschutzbund Deutschland; Umweltstiftung WWF (Hg.): Naturschutz und ländliche Entwicklung. Standpunkte zur ländlichen Entwicklungspolitik. Bonn, S. 12
- VDI Advisory Board of Max Eyth Society for Agricultural Engineering (2020): Agricultural Technology 2030. Herausgegeben von The Association of German Engineers. Düsseldorf
- Vereinte Nationen (1992): Klimarahmenkonvention - United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC). Online unter <https://www.bmu.de/themen/klima-energie/klimaschutz/internationale-klimapolitik/klimarahmenkonvention/> [Abruf am 31.03.2021]
- Vereinte Nationen (2015): Entwurf des Ergebnisdokuments des Gipfeltreffens der Vereinten Nationen zur Verabschiedung der Post-2015-Entwicklungsagenda. A/RES/69/315, vom 01.09.2015.
- Vervoort, J. M.; Thornton, P. K.; Kristjanson, P.; Förch, W.; Ericksen, P. J.; Kok, K.; Ingram, J. S.I.; Herrero, M.; Palazzo, A.; Helfgott, A. E.S.; Wilkinson, A.; Havlík, P.; Mason-D'Croz, D.; Jost, C. (2014): Challenges to scenario-guided adaptive action on food security under climate change. In: *Global Environmental Change*, Jg. 28, S. 383–394
- Vester, Frederic (1990): Vernetztes Denken. In: *IBM Nachrichten*, Jg. 40, Special 1, S. 7–15
- Vester, Frederic (1991): *Methodenhandbuch Sensitivitätsmodell. Computergestützte programmierte Unterweisung für autorisierte Anwender des SM-Beratungspaketes.* München
- Vogelsang, Eva; Fink, Christian; Baumann, Matthias (2013): *Existenzgründung und Businessplan. Ein Leitfaden für erfolgreiche Start-ups. 2., neu bearbeitete Auflage.* Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Vogtmann, Hardy (2015): Ökolandbau quo vadis? Die Angst, technologisch abgehängt zu werden, könnte zu Zwei-Klassen-Ökolandbau führen. In: *BioPress*, H. 4, S. 6–7
- W.K. Kellogg Foundation (2004): *Logic Model Development Guide.* Michigan.
- Wagner, Heike (2018): Bio-Musterregionen in Baden-Württemberg. Mündliche Mitteilung. 15.10.2018.
- Wagner, Reinhard (2002): *Vermittlung systemwissenschaftlicher Grundkonzepte.* Diplomarbeit. Karl-Franzens-Universität Graz, Naturwissenschaftliche Fakultät
- Waldert, Helmut (1992): *Gründungen. Starke Projekt in Schwachen Regionen.* Wien: Falter Verlag
- Walker, Brian; Abel, Nick; Anderies, John M.; Ryan, Paul (2009): Resilience, Adaptability, and Transformability in the Goulburn-Broken Catchment, Australia. In: *Ecology and Society*, Jg. 14, H. 1
- Walz, Rainer; Gotsch, Matthias; Gandenberger, Carsten; Peters, Anja; Bodenheimer, Miriam; Günther, Edeltraud (2017): *Nachhaltiges Wirtschaften. Stand der Transformation zu einer Green Economy.* Herausgegeben von Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research. Karlsruhe
- Walz, Rainer; Wilhelm, Ralph (2019): Social-ecological research for the transformation to a sustainable economy. Opening up new perspectives for change. In: *GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society*, Jg. 28, S1, S. 180–183
- Weber, Christiana (2012): Strukturelle Löcher als Quelle hybrider Organisationen. In: *Hybride Organisation. Chancen für die Engagementlandschaft.* Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge und Nationales Forum für Engagement und Partizipation. Berlin, S. 50–54
- Weber, Max (1972): *Wirtschaft und Gesellschaft.* 5. Auflage. Tübingen: Mohr Siebeck
- Wehde, Gerald (2019): Sonderabgabe für mehr Tierwohl. Die Mehrwertsteuer ist das falsche Werkzeug für den Umbau der Tierhaltung. In: *Bioland*, Dezember, S. 6–7
- Weick, Karl E. (1976): Educational organizations as loosely coupled systems. In: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 21, S. 1–19
- Weiss, Isabella Maria (2020): *Nähe, Mut und Vielfalt - Regionalität wirkt!* München: Ökom
- Weiss, Walpurga (2007): *Regionalität und regionale Lebensmittel.* In: Brunner, Karl-Michael (Hg.): *Ernährungsalltag im Wandel. Chancen für Nachhaltigkeit.* Wien: Springer Verlag

- Weizsäcker, Carl Friedrich von (1991): Bewußtseinswandel. München: Deutscher Taschenbuch Verlag
- Weizsäcker, Ernst Ulrich von; Wijkman, Anders et al. (2017): Wir sind dran. Was wir ändern müssen, wenn wir bleiben wollen. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus
- Weltbank (1997): Weltentwicklungsbericht 1997. Der Staat in einer sich ändernden Welt. Washington DC
- Welzer, Harald (2008): Klimakriege. Wofür im 21. Jahrhundert getötet wird. Frankfurt am Main: S. Fischer
- Welzer, Harald (2020): Die wilden Zwanziger. Eine Bundesregierung, die sich desto intensiver weigert, fortschrittlich zu sein, je offensichtlicher die ökologischen Probleme werden, hat im buchstäblichen Sinn keine Zukunft. Taz Futurzwei, H. 11, S. 11–13
- Welzer, Harald; Leggewie, Claus (2010): Das Ende der Welt, wie wir sie kannten. Klima, Zukunft und die Chancen der Demokratie. Frankfurt am Main: Büchergilde Gutenberg
- Wenzel, Eike; Kirig, Anja; Rauch, Christian (2007): Zielgruppe LOHAS. Wie der grüne Lifestyle die Märkte erobert. Herausgegeben von Zukunfts Institut. Kelkheim
- Wenzel, Eike; Kirig, Anja; Rauch, Christian (2008): Greenomics. Wie der grüne Lifestyle Märkte und Konsumenten verändert. München: Redline Wirtschaft
- Werner, Wilfried (2000): Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft. Chancen, Probleme und Bewertung. Frankfurt/Main: Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft Verlag
- Werrer, Stefan (2020): "Wir haben ein Mobilitätsproblem, weil Mobilität zu billig ist.". In: Süddeutsche Zeitung, Jg. 118, Ausgabe vom 22.05.2020, S. 41
- Wholey, Joseph S.; Hatry, Harry P. (Hg.) (2004): Handbook of Practical Program Evaluation. 2. Auflage. San Francisco: Jossey-Bass
- Wiener, Norbert (1948): Cybernetics or control and communication in the animal and the machine. Cambridge: MIT Press
- Willett, Walter et al. (2019): Food, Planet, Health. Healthy diets from sustainable food systems. Eat-Lancet Commission (Ed.). Oslo. Online: https://eatforum.org/content/uploads/2019/07/EAT-Lancet_Commission_Summary_Report.pdf [Abruf am 31.03.2021]
- Willke, Helmut (1991): Systemtheorie: 1. Grundlagen. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme. 3. Auflage. Stuttgart: UTB Verlag
- Willke, Helmut (2011): Einführung in das systemische Wissensmanagement. Dritte, überarbeitete und erweiterte Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH (Carl-Auer compact)
- Willke, Helmut; Krück, Carsten; Mingers, Susanne (2001): Systemisches Wissensmanagement. Mit 9 Tabellen. 2., neubearb. Aufl. Stuttgart: Lucius und Lucius (UTB, Bd. 2047). Online unter <https://d-nb.info/962178187/04>
- Wilson, Edward O. (2016): Die Hälfte der Erde. Ein Planet kämpft um sein Leben. München: C.H.Beck.
- Wimmer, Rudolf (Hg.) (1992): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag
- Wimmer, Rudolf (1992): Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung. In: Wimmer, Rudolf (Hg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, S. 59–111
- Wink, Rüdiger (Hg.) (2016): Multidisziplinäre Perspektiven der Resilienzforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Studien zur Resilienzforschung). <https://doi.org/10.1007/978-3-658-09623-6>
- Wirthensohn, Ernst (Hg.) (2018): So schön kann Landwirtschaft sein. VonHier – ein Allgäuer Modell für die Regionen Europas. Altusried: Brack Verlag GmbH
- Wirthgen, Bernd; Schmidt, Erich; Gewert, Joachim (1999): Möglichkeiten und Grenzen regionaler Vermarktungskonzepte am Beispiel Minimarkthallen in loser Kooperation mit Verbrauchermärkten und Einkaufszentren. In: Landwirtschaftliche Rentenbank (Hg.): Innovative Konzepte für das Marketing von Agrarprodukten und Nahrungsmitteln. Frankfurt/M. (Schriftenreihe Rentenbank, Bd. 13). S. 135-178

- Wirtz, Bernd W. (2010): Business Model Management - Design - Instrumente - Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen. Gabler Verlag
- Wissen, Markus (2014): Ökologische Krise und „große Transformation“. Einführung in den Themenschwerpunkt. In: Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft, Jg. 43, H.1, S. 49–54.
- Wissenschaftlicher Beirat für Agrarpolitik beim Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2015): Wege zu einer gesellschaftlich akzeptierten Nutztierhaltung. Kurzfassung des Gutachtens.
- Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung für globale Umweltveränderungen (2019): Unsere gemeinsame digitale Zukunft.
- Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (2011): Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. Zusammenfassung für Entscheidungsträger. Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (Hg.). Berlin
- Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung für globale Umweltveränderungen (2019): Unsere gemeinsame digitale Zukunft. Berlin
- Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (2020): Landwende im Anthropozän. Berlin
- Wissenschaftlicher Beirat für Agrarpolitik, Ernährung und gesundheitlichen Verbraucherschutz (2015): Wege zu einer gesellschaftlich akzeptierten Nutztierhaltung. Kurzfassung des Gutachtens. Berlin
- Wissenschaftlicher Beirat für Agrarpolitik, Ernährung und Verbraucherschutz (2020): Politik für eine nachhaltigere Ernährung: Eine integrierte Ernährungspolitik entwickeln und faire Ernährungsbedingungen gestalten. In: Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft
- Wolf, Stephan (2005): Wege ins Feld und ihre Varianten. In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 4. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch
- Wolfe, David A.; Gertler, Meric S. (2004): Clusters from the Inside and Out: Local Dynamics and Global Linkages. In: Urban Studies, Jg. 41, 5/6, S. 1071–1093
- Wolfrum, Sebastian; Heuwinkel, Hauke; Reents, Hans Jürgen; Wiesinger, Klaus; Hülsbergen, Kurt-J. (Hg.) (2017): Ökologischen Landbau weiterdenken. 14. Wissenschaftstagung Ökolog. Landbau, 7. bis 10. März 2017. Berlin: Verlag Dr. Köster
- Wolk, Christoph (1998): Regionalgeschichte und Identität. Empirische Untersuchungen am Kaiserstuhl. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag (Freiburger Beiträge zur Erziehungswissenschaft und Fachdidaktik, Bd. 5)
- World Trade Organization (2011): International Trade Statistics 2011. Genf
- Woynowski, Boris; Becker, Patrick; Bertram, Alexander; Bhandari, Sarah; Burger, Julia; Haver, Marilen; Janssen, Alina; Lange, Josha; Miyazaki, Juliana; Peters, Golo; Ruf, Florian; Schneider, Julia; Sempach, Jörn; Wang, C. C. (2012): Wirtschaft ohne Wachstum?! Notwendigkeit und Ansätze einer Wachstumswende. Herausgegeben von Institut für Forstökonomie. Universität Freiburg
- Wunder, Stephanie; Wolff, F. (2020): Sieben auf einen Streich. In: Stadt, Land - im Fluss. Hamm: AbL Bauernblatt Verlag, S. 20–24
- Wunder, Stephanie; Wolff, Franziska; Kuhn, Stefan; Burger, Annika; Giseke, Undine; Kasper, Christoph (2019): Rural-Urban-Nexus: Globale Landnutzung u. Urbanisierung. Integrierte Ansätze für eine nachhaltige Stadt-Land-Entwicklung. UBA-Texte, Bd. 138
- Wyatt Knowlton, Lisa; Phillips, Cynthia C. (2009): The logic model guidebook. Thousand Oaks: SAGE Publications
- Yeomans, P. A. (1954): The Keyline Plan
- Yeomans, P. A. (1958): The Challenge of Landscape - the Development and Practice of Keyline. Sydney, Australia.: Keyline Publications
- Yeomans, Ken B.; Yeomans, P. A. (2002): Water for every farm. Yeomans keyline plan. Southport, Qld: Keyline Designs

- Yin, Robert K. (2003): Case study research. Design and methods. 3. Auflage. Thousand Oaks: SAGE Publications
- Yin, Robert K. (2009): Case study research. Design and methods. 4. Auflage. Thousand Oaks: SAGE Publications
- Yumashev, Dmitry; Hope, Chris; Schaefer, Kevin; Riemann-Campe, Kathrin; Iglesias-Suarez, Fernando; Jafarov, Elchin; Burke, Eleanor J.; Young, Paul J.; Elshorbany, Yasin; Whiteman, Gail (2019): Climate policy implications of nonlinear decline of Arctic land permafrost and other cryosphere elements. In: Nature Communications, Jg. 10, H. 1, S. 1900
- Zabel, Florian; Delzeit, Ruth; Schneider, Julia M.; Seppelt, Ralf; Mauser, Wolfram; Václavík, Tomáš (2019): Global impacts of future cropland expansion and intensification on agricultural markets and biodiversity. Nature Communications, Jg. 10, H. 1, S. 2844
- Zander, Katrin; Hamm, Ulrich (2009a): Ethische Werte aus Sicht der Verbraucher – das Beispiel von Lebensmitteln aus ökologischer Produktion. In: Agrar- und Ernährungsmärkte nach dem Boom. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e.V... Landwirtschaftsverlag. Münster, 2009a
- Zander, K.; Hamm, U. (2009b): Informationsverhalten der Konsumenten und ethische Werte ökologischer Lebensmittel. In: Mayer, J. et al. 2009.
- Zander, Kathrin; Hamm, Ulrich (2010): Welche zusätzlichen ethischen Eigenschaften ökologischer Lebensmittel interessieren Verbraucher? In: German Journal of Agricultural Economics, Jg. 59, H. 4, S. 246–257
- Zanna, M. (Hg.) (1992): Advances in experimental social psychology. Cambridge: Academic Press
- Zanoli, Raffaele; Gambelli, Danilo; Vairo, Daniela (2012): Scenarios of the organic food market in Europe. In: Food Policy, Jg. 37, H. 1, S. 41–57
- Zerres, Michael P. (Hg.) (2005): Handbuch Marketing-Controlling. 3., überarb. Aufl. Berlin: Springer.
- Zillien, Nicole; Haufs-Brusberg, Maren (2014): Wissenskluff und Digital Divide. Baden-Baden: Nomos.
- Zimmermann, Lisa (2013): Erfolgsfaktoren der Geschäftsmodelle junger Unternehmen. Stuttgart: Kohlhammer Verlag
- Zukunftsstiftung Landwirtschaft (2009): Wege aus der Hungerkrise. Die Erkenntnisse und Folgen des Weltagrarberichts: Berlin

9.2 Internetdokumente

- Ackerhelden GmbH (2018): Gemüsegärten zum Mieten, Hochbeete, Bio-Saatgut. Online unter <https://www.ackerhelden.de/> [Abruf am 26.03.2021]
- Agora Energiewende (2020): Agora Energiewende. Online unter <https://www.agora-energiewende.de/> [Abruf am 17.02.2020]
- Agora Verkehrswende (2020): Agora Verkehrswende. Online unter <https://www.agora-verkehrswende.de/> [Abruf am 17.02.2020]
- AgrarDebatten.Blog (2020): Durchblick im Klimadschungel. Online unter <https://agrardebatten.blog/2020/07/07/klimalabel-auf-lebensmitteln/> [Abruf am 17.03.2021]
- Agrarsoziale Gesellschaft e.V. (2020): Bio-Verarbeitung in der EU ist sehr pflanzlich geprägt. Grafik. Online: <https://oekolandbau.de/verarbeitung/unternehmen/bio-verarbeitungsunternehmen-in-der-eu/> [Abruf am 10.10.2020]
- Ahmed, Nafeez (2013): Seven facts you need to know about the Arctic methane timebomb. Online unter <https://www.theguardian.com/environment/earth-insight/2013/aug/05/7-facts-need-to-know-arctic-methane-time-bomb>. Zuletzt aktualisiert am 05.08.2013. [Abruf am 18.03.2021]
- Albbüffel GmbH (2018): Willkommen bei den Original Albbüffeln. Online <http://albbueffel.de/> [26.03.2021]
- Albrecht, Karl (2014): What the Amish Can Teach Us About Technology. In: Psychology Today. Online unter <https://www.psychologytoday.com/us/blog/brainsnacks/201406/what-the-amish-can-teach-us-about-technology> [Abruf am 17.03.2021]
- Anstiftung (2018): Urbane Gärten. Online: <https://anstiftung.de/urbane-gaerten> [Abruf am 05.10.2018]
- Artenreiches Land – Lebenswerte Stadt e.V (2020): Artenreiches Land: Artenreiches Land. Online unter <http://www.artenreiches-land.de/> [Abruf am 07.06.2020]
- Ashoka Deutschland gGmbH (2021): Ashoka – Heirat der Changemaker. <https://www.ashoka.org/de> [Abruf am 31.03.2021]
- Bakir, Daniel (2019): Der Bio-Angriff: Wie Aldi, Lidl und Co. die Branche überrollen. Online unter <https://www.stern.de/wirtschaft/news/bio-lebensmittel--wie-aldi--lidl-und-co--die-branche-auf-den-kopfstellen-9007244.html> [Abruf am 09.10.2020]
- Bartsch, Bernhard (2019): Bio-Lebensmittel "Made in China". Online unter <https://www.fr.de/politik/bio-lebensmittel-made-china-11720712.html> [Abruf am 17.03.2021]
- Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch-Hall (2021): Ecoland Naturgewürze. Online unter <https://www.besh.de/index.php/verbraucher/erzeugnisse/ecolandnaturgewuerze> [Abruf 06.01.2021]
- BBM Brandenburg + Berlin GmbH (2020): Produkte | vonhier.com. Online unter <http://www.vonhier.com/produkte/> [Abruf am 09.10.2020]
- Berner; Winfried (2019): Identifikation ("Ownership"): Wie Commitment und Engagement entstehen. Online: www.umsetzungsberatung.de/psychologie/identifikation.php [Abruf am 18.03.2021]
- Bidder, Benjamin (2018): Regierungsgutachten rechnet mit Job-Gewinnen durch Roboter. Zuletzt aktualisiert am 04.04.2018. Online unter <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/arbeitsmarkt-regierungsgutachten-rechnet-mit-job-gewinnen-durch-roboter-a-1200538.html> [Abruf am 10.03.2021]
- Bioland e.V. (2020): Artenvielfalt - Natürlich geht's ums Ganze. Online: <https://www.bioland.de/artenvielfalt> [Abruf am 04.03.2021]
- BioPress (2017): Bio-Rindfleisch-Konzept eint Naturschutz und Landwirtschaft. Online unter <https://www.biopress.de/de/inhalte/details/6298/bio-rindfleisch-konzept-eint-naturschutz-und-landwirtschaft.html> [Abruf am 22.03.2020]
- Bodensee-Stiftung (2021): EU-LIFE-Projekt AgriClimateChange: Mehr Klimaschutz in der Landwirtschaft. Online unter <https://www.bodensee-stiftung.org/life-agriclimatchange/> [Abruf am 04.03.2021]

- Bodensee-Stiftung: EU-LIFE-Projekt AgriAdapt: Sustainable Adaptation of Typical EU Farming Systems to Climate Change. Online unter <https://www.bodensee-stiftung.org/en/life-agriadapt/> [04.03.2021]
- Borchardt, Dietrich (2020): Hydrologe über Dürreperiode 2020: „Bei uns wird Wasser knapp“. Online unter <https://taz.de/Hydrologe-ueber-Duerreperiode-2020/15693923/> [Abruf am 18.03.2021]
- Bündnis „Wir haben es satt!“ (2020): Trägerkreis. Online unter <https://wir-haben-es-satt.de/ueber-uns/traegerkreis/> [Abruf am 10.10.2020]
- Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft e.V. (2020): Branchenreport 2020 Ökologische Lebensmittelwirtschaft: Öko-Fläche und -Betriebe 2019. Online unter <https://www.boelw.de/themen/zahlen-fakten/landwirtschaft/artikel/oeko-flaechen-und-bio-betriebe-2019/> [Abruf am 31.03.2021]
- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2020a): Bundesprogramm ländliche Entwicklung. Online: https://www.bmel.de/DE/themen/laendliche-regionen/foerderung-des-laendlichen-raumes/bundesprogramm-laendliche-entwicklung/bundesprogramm-laendliche-entwicklung_node.html [07.02.2020]
- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2020b): Sonderrahmenplan "Förderung der ländlichen Entwicklung". Online unter <https://www.bmel.de/DE/themen/laendliche-regionen/foerderung-des-laendlichen-raumes/gemeinschaftsaufgabe-agrarstruktur-kuestenschutz/gak-sonderrahmenplan-laendliche-entwicklung.html> [Abruf am 08.01.2021]
- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2021): Thünen-Landatlas. Interaktive Karten zu räumlichen Kriterien auf Landkreis-Basis. Online unter <https://www.landatlas.de/> [Abruf 08.01.2021]
- Bundesministerium des Inneren, für Bau und Heimat; Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2019): Maßnahmen der Bundesregierung zur Umsetzung der Ergebnisse der Kommission "Gleichwertige Lebensverhältnisse". Online unter <https://www.bmel.de/DE/themen/laendliche-regionen/gleichwertige-lebensverhaeltnisse/kommission-gleichwertige-lebensverhaeltnisse-abschluss.html> [Abruf am 08.01.2021]
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2021): Circular Economy Initiative Deutschland. Online unter <https://www.circular-economy-initiative.de/> [Abruf am 11.03.2021]
- Bundesverband Aquaponik (2018): Bundesverband Aquaponik. Online unter <https://bundesverband-aquaponik.de/> [Abruf am 26.03.2021]
- Bundesverband der Regionalbewegung e.V. (2011): Regionale Wirtschaftskreisläufe als Basis eines Regionalsiegels. https://www.regionalbewegung.de/fileadmin/user_upload/images/2014/Positionen/Positionspapier_Glaubwuerdige_Regionalvermarktung_BRB_final_111125.pdf [Abruf 18.03.2021]
- Bundesverband der Regionalbewegung e.V. (2018): Regionalsiegel Geprüfte Regionalität. Online unter <https://www.regionalbewegung.de/projekte/regionalsiegel-gepruefte-regionalitaet/> [Abruf 08.10.2018]
- Bundesverband der Regionalbewegung e.V. (2020a): Bundesprogramm Regionale Wertschöpfung. Online unter <https://www.regionalbewegung.de/positionen/> [Abruf am 13.01.2021]
- Bundesverband der Regionalbewegung e.V. (2020b): Seminar zur Mikro-Logistik. Unter: Aktuelles. Online unter <https://www.regionalbewegung.de/> [Abruf am 03.10.2020]
- Bundesverband der Regionalbewegung e.V. (2021a): Regionalvermarktungsinitiativen. Statistik. Online: <http://regioportal.regionalbewegung.de/statistiken/regionalvermarktungs-initiativen/> [Abruf 31.03.2021]
- Bundesverband der Regionalbewegung e.V. (2021b): Bio-Anteil der Regionalinitiativen. Online: <http://regioportal.regionalbewegung.de/statistiken/regionalvermarktungs-initiativen/bio-anteil/> [31.03.2021]
- Bundesverband Deutscher Milchviehhalter e.V. (2020): Startseite - bdm-verband.org. Online unter <https://www.bdm-verband.de/> [Abruf am 01.06.2020]
- Bundeszentrale für politische Bildung (2012a): Demografischer Wandel in Deutschland. Online-Dossier. Online unter <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/> [Abruf am 18.03.2021]
- Bundeszentrale für politische Bildung (2012b): Prognostizierte Bevölkerungsentwicklung in den Ländern der EU. Online unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/164004/umfrage/prognostizierte-bevoelkerungsentwicklung-in-den-laendern-der-eu/> [Abruf am 06.01.2021]

Bündnis für eine enkeltaugliche Landwirtschaft (2021): 100% Bio ist möglich. Gesunde Böden und artenreiche Feldgemeinschaften sichern die Zukunft. Deshalb: Ackergifte? Nein danke! Online unter <https://www.enkeltauglich.bio/> [Abruf am 23.03.2021]

Businessinsider (2021): 100 Millionen für Infarm: 100 Millionen für smarte Kräutergärten. Online: <https://www.businessinsider.de/gruenderszene/business/infarm-millionen-fuer-smarte-kraeutergaerten/> [Abruf am 11.03.2021]

Controlling-Wiki.com (2021): Sustainability Balanced Scorecard. Online unter https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Sustainability_Balanced_Scorecard [Abruf am 24.03.2021]

Cowfunding Netzwerk UG (2018): Faires Weidefleisch aus dem Schwarzwald. Online unter <https://cowfunding-freiburg.de/> [Abruf am 26.03.2021]

CSR-weltweit (2012): Issue Management für Themen der Nachhaltigkeit. Online unter <http://www.csr-weltweit.de/de/im-fokus/dossiers/issue-management-1/index.html> [Abruf am 20.12.2012]

Daum, Timo (2020): Missing Link: Kreative Verschwendung in der Rebound-Gesellschaft. Heise Online (Hg.). Hannover. Online: <https://www.heise.de/newsticker/meldung/Missing-Link-Kreative-Verschwendung-in-der-Rebound-Gesellschaft-4692296.html> [Abruf am 26.03.2021]

Demmeler, Martin; Heißenhuber, Alois; Jungbluth, Niels; Burdick, Bernhard; Gensch, Carl-Otto (2005): Ökologische Bilanzen von Lebensmitteln aus der Region. Online unter <http://www.esu-services.ch/fileadmin/download/demmeler-2005-natur+landschaft.pdf> [Abruf am 26.03.2021]

Deter, Alfons (2019): Biolebensmittel aus China, der Türkei und Indien oft belastet. Online unter <https://www.topagrar.com/oekolandbau/news/biolebensmittel-aus-china-der-tuerkei-und-indien-oft-belastet-10562242.html> [Abruf am 18.03.2021]

Deutsche Handwerkszeitung (2020): So viele Bäcker, Metzger und Friseure gibt es im Handwerk. Zuletzt aktualisiert am 05.05.2020. Online unter <https://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/branchenuebersicht-so-viele-betriebe-gibt-es-im-handwerk/150/3094/401795> [Abruf am 09.01.2021]

Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume (2020): Netzwerk Ländlicher Raum - Startseite. Online unter <https://netzwerk-laendlicher-raum.de/> [Abruf am 03.06.2020]

Deutsche Wirtschaftsnachrichten (2019): Deutsche Bäcker und Metzger machen ihre Läden dicht. Zuletzt aktualisiert am 27.01.2019. Online unter <https://deutsche-wirtschafts-nachrichten.de/2019/01/27/deutsche-baecker-und-metzger-machen-ihre-laeden-dicht/> [Abruf am 26.03.2021]

Deutscher Bauernverband e.V.: DBV-Situationsbericht 2019/2020. Online <https://www.bauernverband.de/situationsbericht-19/1-landwirtschaft-und-gesamtwirtschaft/14-ernaehrungswirtschaft> [Abr. 06.01.2021]

Deutscher Fachverband Agroforstwirtschaft e.V. (2021): Der DEFAF stellt sich vor (Homepage). Online unter <https://agroforst-info.de/> [Abruf am 17.03.2021]

Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (2020): Anzahl der steuerpflichtigen Unternehmen des Gastgewerbes - Entwicklung 2012 bis 2018. Zuletzt aktualisiert am März 2020 [Abruf am 09.01.2021]

Dorfkäserei Geifertshofen AG (2020): Dorfkäserei Geifertshofen. Online: <https://www.dorfkaeserei.de/> [Abruf am 03.06.2020]

Dragomir, Bianca (2019): First European Cluster Accelerator Programme, 2019. Online unter <https://clustersofchange.eu/> [Abruf am 18.03.2021]

ECF FARMSYSTEMS GMBH (2018): Urban Farming trifft Aquaponik! Online unter <https://www.ecf-farm.de/> [Abruf am 26.03.2021]

Edeka Handelsgesellschaft Nord mbH (2021): EDEKA Nord Natur Pur. Online unter <https://verbund.edeka/nord/verantwortung/regionale-produkte/natur-pur/> [Abruf am 22.03.2021]

EDEKA Südwest (2021): <https://www.unsereheimat.de/> [Abruf am 22.03.2021]

EDEKA Südwest-Fleisch (2021): Hofglück - Bewusst und heimatnah genießen. Online unter <https://suedwestfleisch.de/html/content/hofglueck1413.html> [Abruf am 22.03.2021]

Edeka Zentrale Hamburg (2020): Für mehr Nachhaltigkeit: das EDEKA und WWF Zitrus-Projekt. Online unter <https://www.edeka.de/nachhaltigkeit/edeka-zitrusprojekt/zitrus.jsp> [Abruf am 04.03.2021]

- EHI Retail Institut (2021): E-Commerce und Versandhandel in Deutschland. Online unter <https://www.handelsdaten.de/branchen/e-commerce-und-versandhandel> [Abruf am 16.03.2021]
- Ellen MacArthur Foundation (2021): Concept What is a circular economy? Online unter <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/concept> [Abruf am 11.03.2021]
- Ernst & Young GmbH (2020): Preis ist für Verbraucher wichtigstes Kaufargument – Nachhaltigkeit wird für sie immer entscheidender. Online unter https://www.ey.com/de_de/news/2020/05/ey-nachhaltiger-konsum-2020 [Abruf am 10.10.2020]
- Europäische Kommission (2003): Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. (2003/361/EG). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN> [Abruf 08.01.2021]
- Europäische Kommission (2020): The Farm to Fork-Strategy. Online: https://ec.europa.eu/food/farm2fork_en [Abruf am 31.03.2021]
- Europäische Kommission (2021): Verordnung (EG) Nr. 852/2004 über Lebensmittelhygiene. Online unter <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:f84001> [Abruf am 17.03.2021]
- Europäische Kommission - Vertretung in Deutschland (2019): Mythos: "Agrarsubventionen zerstören Märkte in Afrika". Online: https://ec.europa.eu/germany/news/eu-myths/mythos-aussenhandel_de [Abruf am 06.01.2021]
- European Commission (2019): Quality schemes explained. Online: <https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/food-safety-and-quality/certification/quality-labels/quality-schemes-explained> [11.01.2019]
- FairBio e.V. (2020): Home - FairBio. Online unter <https://www.fairbio.bio/> [Abruf am 01.06.2020]
- Feneberg Lebensmittel GmbH (2020). Online: <https://www.vonhier.com/produkte/> [Abruf am 09.10.2020]
- Fischer, Oliver (1999): Balanced Scorecard - Alles auf eine Karte. Online unter <https://www.managermagazin.de/magazin/artikel/a-43028.html> [Abruf am 24.03.2021]
- Food and Agricultural Organization of the United Nations (2020): Critical success factors emerging from FAO case studies. Online unter <http://www.fao.org/capacity-development/resources/good-practices/critical-success-factors/en/> [Abruf am 24.03.2021]
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (2021): Codex Alimentarius - International Food Standards. Online unter <http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/en/> [Abruf am 17.03.2021]
- Food Innovation Camp (2021): Die acht coolsten Startups für vegane Alternativnahrung. <https://foodinnovationcamp.de/die-acht-coolsten-startups-fuer-vegane-alternativnahrung/> [Abruf 16.03.2021]
- Foodwatch (2020): Goldener Windbeutel - Der Preis für die dreisteste Werbelüge des Jahres. Online unter <https://www.foodwatch.org/de/informieren/goldener-windbeutel/> [Abruf am 03.03.2021]
- Fördergemeinschaft Ökologischer Landbau Berlin-Brandenburg e.V. (2020): Bio, fair und regional. Ökologischer Landbau in Brandenburg. Online unter http://bio-berlin-brandenburg.de/content/uploads/2020/06/bio_fair_regional.pdf?x80174 [Abruf am 10.10.2020]
- Forschungsinstitut für Biologischen Landbau (2020): FiBL. Online: <https://www.fibl.org/> [12.10.2020]
- Forschungsinstitut für Biologischen Landbau (2020): FiBL - SMART - Nachhaltigkeitsbewertung im Agrar- & Lebensmittelsektor. Online unter <https://www.fibl.org/de/themen/smart/> [Abruf am 12.10.2020]
- Fridays for Future (2020): Fridays for Future. Online unter <https://fridaysforfuture.de/> [Abruf 09.10.2020]
- Gabler Verlag (2021): Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Corporate Governance. Online unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/corporate-governance-28617> [Abruf am 31.03.2021]
- Global Nature Fund; ALTOP Verlags und Vertriebsgesellschaft mbH (2020): European Business Biodiversity Campaign. Online unter <https://www.business-biodiversity.eu/de/willkommen> [10.10.2020]
- Global Nature Fund (2021): Ein starkes Bündnis für Biologische Vielfalt: Verein „Food for Biodiversity“ gründet sich. Online <https://www.globalnature.org/34564/hiddenPages/Newsdetailseite/resindex.aspx?newsid=172228&newsrefid=34550&row=0&newsrefaddcoid=&nafrom=&nato=> [Abr. 31.03.2021]
- GLS Bank e.G. (2021). GLS Crowd - Das macht Sinn. <https://www.gls-crowd.de/> [Abruf am 03.03.2021]

- Goodall, Jane (2020): Humanity is finished if it fails to adapt after Covid-19. <https://www.theguardian.com/science/2020/jun/03/jane-goodall-humanity-is-finished-if-it-fails-to-adapt-after-covid-19> [31.03.2021]
- Goodall, Jane (2020): Humanity is finished if it fails to adapt after Covid-19. Zuletzt aktualisiert am 03.06.2020. Online unter <https://www.theguardian.com/science/2020/jun/03/jane-goodall-humanity-is-finished-if-it-fails-to-adapt-after-covid-19> [Abruf am 18.03.2021]
- Göpel, Maja (2019): Transformation zu einer nachhaltigen Gesellschaft. YouTube. Bundeszentrum für Ernährung. Online unter <https://www.youtube.com/watch?v=qUJBkiZNHZQ> [Abruf am 18.03.2021]
- Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung GmbH (2019): Das „Globale Assessment“ des Weltbiodiversitätsrates IPBES. Auszüge aus dem “Summary for policymakers” Stand 6. Mai 2019. Online unter https://www.ufz.de/export/data/2/228053_IPBES-Factsheet_2-Auflage.pdf [Abruf am 18.03.2021]
- Herrmann, Ulrike (2020): Und das Wachstum? Das Wuppertal Institut hat eine Studie für Fridays for Future erstellt. Das wichtigste Thema kommt nicht vor. Zuletzt aktualisiert am 17.10.2020. Online unter <https://taz.de/Klimaziele-und-Wirtschaftswachstum!/5718595/> [Abruf am 06.01.2021]
- Hessen Trade & Invest GmbH; Technologieland Hessen (2018): Portal hessische Cluster-Netzwerke. Kooperation & Vernetzung. Online unter www.technologieland-hessen.de/cluster [Abruf 07.12.2018]
- Hochschule Fulda (2021): Green Food Startup Trophy. Online unter: <https://www.hs-fulda.de/forschen/forschungseinrichtungen/wissenschaftliche-zentren-und-forschungsverbuende/elve/cluster-nachhaltige-lebensmittelwirtschaft/aktuelles-und-termine-1/pressemitteilungen/test> [Abruf 31.03.2021]
- Ingenieur.de (2020): Starlink: Die SpaceX-Satelliten könnten zu einer Katastrophe führen. Zuletzt aktualisiert am 12.05.2020. Online unter <https://www.ingenieur.de/technik/fachbereiche/raumfahrt/starlink-warum-die-spacex-satelliten-zu-einer-katastrophe-fuehren-koennten/> [Abruf am 26.03.2021]
- Institut für Mittelstandsforschung (2021): Mittelstand im Einzelnen - KMU im Vergleich. Online unter <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-einzelnen/kmu-im-eu-vergleich> [Abruf 08.01.2021]
- Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services (2019): Summary for policymakers of the global assessment report on biodiversity and ecosystem services. Bonn. Online unter https://ipbes.net/sites/default/files/2020-02/ipbes_global_assessment_report_summary_for_policymakers_en.pdf [Abruf am 18.03.2021]
- International Assessment of Agricultural Science and Technology für Development (2008): AG Assessment - A Gardening Quality Blog. Online unter www.agassessment.org [Abruf am 06.06.2011]
- International Federation for the Economy for the Common Good e.V. (2021): Gemeinwohlbilanz-Matrix. Online: <https://web.ecogood.org/de/unsere-arbeit/gemeinwohl-bilanz/gemeinwohl-matrix/> [31.03.2021]
- Jenny, Markus (2010): Naturschutz im Regal - TerraSuisse, eine Lebensmittellabel aus der Schweiz. Vortrag beim Deutschen Naturschutztag. Online unter https://www.bfn.de/fileadmin/BfN/oekonomie/Dokumente/Jenny_dnt2010_naturschutz_im_regal.pdf [Abruf am 31.03.2021]
- Kaiser, Tobias (2014): "Wurst wird die Zigarette der Zukunft". Zuletzt aktualisiert am 17.09.2014. <https://www.welt.de/wirtschaft/article132332966/Wurst-wird-die-Zigarette-der-Zukunft.html> [Abruf 06.01.2021]
- Kampmann, Matthias (2013): Vegane Ei-Alternative „Beyond Eggs“ – Bill Gates finanziert vegane „Eier“. Zuletzt aktualisiert am 09.12.2013. Online unter <http://www.vegan-news.de/vegane-ei-alternative-beyond-eggs/> [Abruf am 11.03.2021]
- Kawasaki, Guy (2008): Make Meaning in Your Company. YouTube. Stanford University. Online unter <https://www.youtube.com/watch?v=IQs6lpJQWXc> [Abruf am 18.03.2021]
- Kilper, Heiderose; Christmann, Gabriela (2021): Eine Frage der Wahrnehmung: Krisen und Resilienzen in Städten u. Regionen. Online: https://leibniz-irs.de/fileadmin/user_upload/Krisen_und_Resilienzen.pdf [31.03.201]
- Knebel, Kassandra/Berliner Team (2016): Generation Y, Generation X, Generation Z – Definition & Übersicht. Online unter <https://www.berlinerteam.de/magazin/generation-y-generation-x-generation-z-babyboomer-unterschiede-chancen/> [Abruf am 26.03.2021]

- Kolmar, Martin (2019): Immer mehr Wachstum wird unser Leben zerstören. Online: <https://www.zeit.de/wirtschaft/2019-04/industriepolitik-umstieg-klimapolitik-digitalisierung-globalisierung-nachhaltigkeit> [Abruf am 18.03.2021]
- Kunze, Anne (2012): Ist regional das neue Bio? Zuletzt aktualisiert am 22.03.2012. Online unter <https://www.zeit.de/2012/13/Bio-Frage-2-Lokal> [Abruf am 31.03.2021]
- Land schafft Verbindung Deutschland e.V. i.Gr. (2020): Land schafft Verbindung – Wir rufen zu tisch! Online unter <https://landschaftverbindung.de/> [Abruf am 04.02.2020]
- Landesanstalt für Umwelt Baden-Württemberg (2021): PLENUM - Projekt des Landes zur Erhaltung und Entwicklung von Natur und Umwelt in enger Zusammenarbeit mit der Bevölkerung. Online unter <https://www.lubw.baden-wuerttemberg.de/natur-und-landschaft/plenum> [Abruf am 31.03.2021]
- Leicht-Eckardt, Elisabeth; Hagspihl, Stephanie (2019): Hauswirtschaftskongress 2019: Wandel nachhaltig gestalten. Workshop: Nachhaltigkeit in der Gemeinschaftsverpflegung. Berlin. Online unter <https://www.hauswirtschaftsrat.de/download/NHK/2019-09-23-Workshop-B3-Leicht-Eckardt-Hagspihl.pdf> [Abruf am 18.03.2021]
- Margrander, Erich (2018): Verbraucherumfrage: Regionalität kontra Bio. Was hat die Naturkostbranche falsch gemacht? Zuletzt aktualisiert am 2018. Online unter <https://www.biopress.de/de/inhalte/details/6738/regionalitaet-kontra-bio.html> [Abruf am 18.03.2021]
- Marktforschung.de (2021): GfK-Studie: Anteil der Singlehaushalte in Deutschland steigt an. Mit Verweis auf Studie der Gesellschaft für Konsumforschung GfK GmbH, Nürnberg. Zuletzt aktualisiert am 04.02.2021. Online unter <https://www.marktforschung.de/aktuelles/marktforschung/anteil-der-singlehaushalte-in-deutschland-steigt-an/> [Abruf am 26.03.2021]
- McKibben, Bill (2019b): Glaciers and Arctic Ice Are Vanishing. Time to Get Radical Before It's Too Late. Zuletzt aktualisiert am 2019b. Online unter <https://www.theguardian.com/commentisfree/2019/apr/10/glaciers-arctic-ice-vanishing-radical-politics> [Abruf am 18.03.2021]
- Meck, Georg: Von Kapitalisten zu Weltverbesserern? Online unter <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/unternehmen-auf-sinnsuche-von-kapitalisten-zu-weltverbesserern-16080256.html> [31.03.2021]
- Migros-Genossenschafts-Bund (2020): Terrasuisse. Online unter <https://www.migros.ch/de/einkaufen/migros-marken/terrasuisse.html> [Abruf am 10.10.2020]
- Molkereigenossenschaft Hohenlohe-Franken eG (2020): Frische, natürlich belassene Bio-Milch in Demeter-Qualität. Online unter <https://www.molkerei-schrozberg.de/> [Abruf am 03.06.2020]
- Naturschutzbund Deutschland e.V. (2020): 10% für die Natur: EU-Haushaltsverhandlungen gehen in die finale Runde. Online unter <https://blogs.nabu.de/naturschaetze-retten/10-fuer-die-natur-eu-haushaltsverhandlungen-gehen-in-die-finale-runde/> [Abruf am 03.03.2021]
- Netzwerk Solidarische Landwirtschaft (2020): Startseite :: Netzwerk Solidarische Landwirtschaft. Online unter <https://www.solidarische-landwirtschaft.org/startseite/> [Abruf am 23.03.2020]
- NEULAND Fleisch e. V. (2021): Neuland - Qualitätsfleisch aus tiergerechter Haltung. Online unter <https://www.neuland-fleisch.de/> [Abruf am 03.03.2021]
- Nielsen Company (2012): The Global, Socially Conscious Consumer. Online: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/Nielsen-Global-Social-Responsibility-Report-March-2012.pdf> [Abruf am 18.03.2021]
- Ökologische Plattform (2020): IT- und Kommunikationstechnik auf dem Weg zum größten Energieverbraucher. Zuletzt aktualisiert am 17.02.2020. Online unter <https://www.oekologische-plattform.de/?s=it+und+kommunikationstechnik> [Abruf am 26.03.2021]
- Pidun, Ulrich; Reeves, Martin; Schüssler, Maximilian (2019): Do You Need a Business Ecosystem? Online: <https://www.bcg.com/de-de/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem> [31.03.2021]
- Pidun, Ulrich; Reeves, Martin; Schüssler, Maximilian (2020): How Do You “Design” a Business Ecosystem? Online unter <https://www.bcg.com/de-de/publications/2020/how-do-you-design-a-business-ecosystem> [Abruf am 31.03.2021]

- Rademaker, Maike (2020): Gegen den Trockenstress. https://www.zeit.de/wirtschaft/2020-08/duerre-sommer-hitze-bewaesserung-regen-landwirtschaft-klimawandel?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F [Abruf am 31.03.2021]
- Rahmstorf, Stefan (2019): Gefährliches Schwarz-Weiß-Denken. Zuletzt aktualisiert am 12.02.2020. Online: <https://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/jonathan-franzen-klimawandel-essay-offenbart-falsches-schwarz-weiss-denken-a-1a0a5afa-4c92-437f-9162-3496c5d8ab37> [Abruf am 31.03.2021]
- Rahmstorf, Stefan (2021): Golfstrom-Abschwächung begünstigt Hitze-Wellen. Stefan Rahmstorf im Gespräch mit Georg Ehring. Online unter https://www.deutschlandfunk.de/klimaforscher-stefan-rahmstorf-golfstrom-abschwaechung.697.de.html?dram:article_id=415386 [Abruf am 31.03.2021]
- Rapunzel Naturkost GmbH (2020): Hand in Hand - das Öko-Siegel von Rapunzel Naturkost. Online unter <https://www.rapunzel.de/hand-in-hand.html> [Abruf am 12.09.2020]
- Rat für Digitale Ökologie (2021): Digitalisierung erden. Online unter <https://ratfuerdigitaleoekologie.org/> [Abruf am 26.03.2021]
- Rat für digitale Ökologie (2020) Online: <https://ratfuerdigitaleoekologie.org/> [Abruf am 08.10.2020]
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Index (2021): <https://dcgk.de/de/> [Abruf am 31.03.2021]
- Regionalfenster Service GmbH (2021). Online: <https://www.regionalfenster.de/> [31.03.2021]
- Regionalwert AG (2020): Deine Region - Deine Verantwortung. Online unter <https://www.regionalwert-ag.de/> [Abruf am 26.03.2021]
- Rempe, Christina; Maschkowski, Gesa; Krik Mechtel, Melanie (2019): Nachhaltige Landwirtschaft und Ernährung. Konferenz gibt Impulse für eine Transformation. <https://www.bzfe.de/inhalt/nachhaltige-landwirtschaft-und-ernaehrung-34666.html> [Abruf am 31.03.2021]
- REWE-Group (2020): Die REWE Lokal-Partnerschaft. Für eine nachhaltige Zusammenarbeit mit lokalen Lieferanten und Erzeugern. Nachhaltigkeitsbericht 2019. Online unter <https://rewe-group-nachhaltigkeitsbericht.de/2019/gri-bericht/produkte/gri-204-1-regionalitaet.html> [Abruf am 31.03.2021]
- Schaak, Diana (2020): Bio-Verarbeitung in der EU ist sehr pflanzlich geprägt. Grafik. <https://oekolandbau.de/verarbeitung/unternehmen/bio-verarbeitungsunternehmen-in-der-eu/> [Abruf am 17.03.2021]
- Sieben, Peter (2020): Starlink: Die SpaceX-Satelliten könnten zu einer Katastrophe führen. Zuletzt aktualisiert am 12.05.2020. Online unter <https://www.ingenieur.de/technik/fachbereiche/raumfahrt/starlink-warum-die-spacex-satelliten-zu-einer-katastrophe-fuehren-koennten/> [Abruf am 08.10.2020]
- SINUS Sociovision (2021): Die Sinus-Milieus in Deutschland 2021. Online unter <http://www.sinus-institut.de/loesungen/sinus-milieus.html> [Abruf am 21.03.2021]
- Social Entrepreneurship Network Deutschland (2021): Wirkung - Aus "gut gemeint" wird "gut gemacht"! Online unter <https://www.send-ev.de/social-entrepreneurship/wirkung/> [Abruf am 24.03.2021]
- Solidarische Ökonomie e.V. (2020): Startseite - Forum Solidarische Oekonomie. Online unter <http://solidarische-oekonomie.de/> [Abruf am 07.06.2020]
- Sontheimer, Michael (2009): Das liebe Geld und seine Rätsel. Zuletzt aktualisiert am 27.07.2009. Online unter <https://www.spiegel.de/geschichte/das-liebe-geld-und-seine-raetsel-a-96fa7bc9-0002-0001-0000-000066214348?context=issue> [Abruf am 12.01.2021]
- Spiller, Achim; Zühlsdorf, Anke (2020): Durchblick im Klimadschungel: Gestaltungsempfehlungen für ein Klimalabel auf Lebensmitteln. Zuletzt aktualisiert am 07.07.2020. Online <https://agrardebatten.blog/2020/07/07/klimalabel-auf-lebensmitteln/> [Abruf am 04.03.2021]
- Statista (2020a): Umsatz der deutschen Ernährungsindustrie seit 2008. Aktualisiert am 30.04.2020. Online unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/75611/umfrage/umsatz-der-deutschen-ernaehrungsindustrie-seit-2008/> [Abruf am 06.01.2021]
- Statista GmbH (2020b): Prognostizierte Bevölkerungsentwicklung in EU-Ländern - Einwohner nach Ländern 2020 bis 2080 | Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/164004/umfrage/prognostizierte-bevoelkerungsentwicklung-in-den-laendern-der-eu/> [Abruf am 07.02.2020]

- Statista (2021a): Bio-Markt Deutschland - Statistik-Sammlung. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/6481/dokument/konsum-von-bio-und-naturprodukten--statista-dossier/> [Abruf am 26.03.2021]
- Statista (2021b): Umsatz der Ernährungsindustrie in Deutschland in den Jahren 2008 bis 2019 (in Mrd. €). Online unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/75611/umfrage/umsatz-der-deutschen-ernaehrungsindustrie-seit-2008/> [Abruf am 22.03.2021]
- Statista (2021c): Vegetarismus und Veganismus in Deutschland - Statistik-Sammlung. Online unter <https://de.statista.com/statistik/studie/id/27956/dokument/vegetarismus-und-veganismus-statista-dossier/> [Abruf am 26.03.2021]
- Statista (2021d): Europäische Union: Anteile der Wirtschaftssektoren am Bruttoinlandsprodukt (BIP) der Mitgliedsstaaten im Jahr 2019. Online unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/249080/umfrage/anteile-der-wirtschaftssektoren-am-bruttoinlandsprodukt-bip-der-eu-laender/> [22.03.2021]
- Statistisches Bundesamt (2020): 2040 wird voraussichtlich jeder zweite Mensch in Deutschland allein leben. Online: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/03/PD20_069_122.html [Abruf am 06.01.2021]
- Supermarkt Inside (2020): Feneberg wird Edeka-Händler Nummer 1 - Supermarkt Inside. Online unter <https://www.supermarkt-inside.de/feneberg-wird-edeka-haendler-nummer-1/> [Abruf am 09.10.2020]
- Tagesschau (2020a): Bäume leider unter Dürre: Die schwersten Waldschäden seit 200 Jahren. Online unter <https://www.tagesschau.de/inland/waldschaeden-103.html> [Abruf am 03.03.2021]
- Tagesschau (2020b): Umweltministerin Schulze: "Wir brauchen Regeln zur Wassernutzung". Online unter <https://www.tagesschau.de/inland/umweltministerin-wasserversorgung-101.html>
- Teucher, Tina (2020): Corona und Nachhaltigkeit. Online unter <https://www.tinateucher.com/blog/corona-und-nachhaltigkeit-wie-beeinflusst-covid-19-die-nachhaltige-entwicklung/> [Abruf 31.03.2021]
- The Right Livelihood Foundation 2021: The Right Livelihood Award. Online unter: <https://www.rightlivelihoodaward.org/> [Abruf 31.03.2021]
- Trendbüro (2009): Otto Group Trendstudie 2009: Die Zukunft des ethischen Konsums. Zuletzt aktualisiert am 2009. Online unter <https://de.slideshare.net/TrendBuero/otto-group-trendstudie-2009-die-zukunft-des-ethischen-konsums> [Abruf 31.03.2021]
- Umweltbundesamt (2020): Elektroschrott: Deutschland verfehlt EU-Sammelquote von 45 Prozent knapp. Online unter <https://www.umweltbundesamt.de/presse/pressemitteilungen/elektroschrott-deutschland-verfehlt-eu-sammelquote> [Abruf am 31.03.2021]
- Veggie-World (2020): Zahlen und Fakten zum Vegan-Trend in Deutschland. Online unter <https://veggieworld.eco/zahlen-fakten-vegan-trend-deutschland/> [Abruf am 23.12.20]
- Verbraucherzentrale Hamburg (2021): Frucht Müsli von Seitenbacher ist »Mogelpackung des Jahres 2020«. 25.01.2021. Online: <https://www.vzhh.de/themen/mogelpackungen/mogelpackung-des-jahres/frucht-muesli-von-seitenbacher-ist-mogelpackung-des-jahres-2020> [Abruf am 03.03.2021]
- Vereinigung Hessischer Direktvermarkter e.V. (2021): Landmarkt - Besser direkt vom Bauern. Online unter <https://landmarkt.hessische-direktvermarkter.de/> [Abruf am 26.03.2021]
- Wenz, Friedrich (2021): Humusfarming. Online unter <https://www.bodenkurs.de> [Abruf am 16.03.2021]
- Wikipedia (2021a): http://de.wikipedia.org/wiki/Corporate_Governance [Abruf am 26.03.2021]
- Wikipedia (2021b): <https://de.wikipedia.org/wiki/Inkommensurabilit%C3%A4t> [Abruf am 26.03.2021]
- Wikipedia (2021c): <https://de.wikipedia.org/wiki/Gesch%C3%A4ftsmodell> [Abruf am 26.03.2021]
- WWF Deutschland (2020): Landwirtschaft für die Artenvielfalt. Online unter <https://www.landwirtschaft-artenvielfalt.de/> [Abruf am 01.06.2020]
- Zentrale Milchmarktberichterstattung GmbH: Milchmarkt ausgeglichener als in den Vorjahren. Online unter <http://www.milk.de/download/ZMB-Jahresrueckblick-2019.pdf> [Abruf am 07.01.2021]
- Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung: ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften. Online unter <https://www.mehrwert-nachhaltigkeit.de/leistungen#c149> [Abruf am 04.03.2021]

10 Anhang

10.1 Glossar systemischer Begriffe

Das Glossar gibt das Verständnis des Autors zentraler, in dieser Arbeit verwendeter Begriffe wieder. Es nennt Begriffe der Systemtheorie – auch der Akteurs- und Handlungstheorie - sowie verwandter Disziplinen, die hier zur Beschreibung und Erklärung von Systemen genutzt werden. Zu diesen werden grundlegende oder beispielhafte Quellen genannt, die die Genese und das intendierte Verständnis aufzeigen; allgemeingültige Begriffen werden nicht mit Quellen belegt.

Begriff	Erläuterung (=>) = s. auch diesen Begriff	Literatur
Adaption	Ein System oder Element (=>) passt sich an eine Innovation (=>), Irritation (=>) oder Intervention (=>) an. Piaget (1975) unterscheidet in Assimilation (äußere Anpassung) und Akkommodation (Veränderung innerer Wahrnehmungs-, Bewertungs- und Handlungsmuster).	Piaget 1975 in: Simon 2008: 68 ff
Akteur	Eine an einem System beteiligte Person oder Organisation. Das (handelnde) Element (=>) sozialer Systeme.	Simon 2008: 111
Akteurszentrierung (Akteurstheorie)	Betrachtungsweise, die davon ausgeht, dass es Akteure (=>) sind, die nach ihren Vorstellungen Systeme (=>) prägen. Entspricht der Handlungstheorie (=>); steht im Widerspruch zur Systemtheorie (=>), die Kommunikation, nicht Akteure als konstituierend betrachtet.	Habermas in Rosa et al. 2007: 130 ff.; Parsons in ebd.: 150 ff
Dynamik	Aufgrund von Ungleichzeitigkeit (=>) in Prozessen (=>) zwischen Elementen (=>) und der Komplexität (=>) von Systemen kommt es zu einem durch den/die Betrachter nicht voraussagbaren Verhalten des Systems.	Dörner 2008: 62 ff; Sterman 2000: 62 ff
Element	Grundbaustein eines Systems. Zwischen Elementen bestehen Verbindungen (=>). Gruppen von Elementen bilden Subsysteme (=>). Hier: Element = Akteur (=>).	Simon 2008: 14
Emergenz	„Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ (Aristoteles). Es lässt sich beobachten, dass Systeme durch Verbindung und Kombination ihrer Elemente eine höhere Leistung (=> Performance) erbringen, als man durch Addition des Potentials der Elemente erwarten würde.	Aristoteles; Simon 2008: 12 ff.
Energie	Prozesse (=>) zwischen Elementen (=>) bedürfen eines „Antriebs“. Das Handeln und Verhalten von Akteuren (=>), insbesondere für eine Veränderung (=>) bedarf der Motivation (=>). Systemtheoretisch bedarf es Energie um Ordnung (negative Entropie) (=>) herzustellen.	Simon 2008: 19 ff.

Entropie	Neigung von Materie und Systemen, in Unordnung zu zerfallen und sich gleichmäßig im Raum zu verteilen, wenn keine Energie (=>) zur Selbsterhaltung eines Systems aufgewendet wird (was jedoch typisches Kennzeichen von Systemen (=>) ist - solange sie es schaffen).	Simon 2008: 19 ff.
Feedback	Eine Rückkopplung (=>) durch sich wiederholende, ggf. sich verstärkende Interaktionen (=>) zwischen Elementen (=>). Es bilden sich sog. Feedback-Loops, die Prozesse (=>) einen bestimmten Verlauf nehmen lassen.	Sterman 2000: 12 ff; Senge 2006: 95 f.;
Funktion	Zum Selbsterhalt sowie zur Erfüllung seines Zwecks (=>) nutzt ein System (Aus-Tausch-) Prozesse (=>) zwischen Elementen (=>) mit den Medien (=>) bzw. Ressourcen (=>) des Systems. In arbeitsteiligen Organisationen erfüllen Akteure und Prozesse bestimmte Funktionen, deren Erfüllung vom System gebraucht wird.	Rosa et al. 2007: 175 ff.; Simon/Connecta 1992; Simon 2007
Grenze(n)	Ein System hat eine Grenze, die das Innen zum Außen (Umwelt =>) hin abgrenzt. Im Inneren des Systems herrschen für alle Elemente (=>) und Akteure (=>) mit Zugehörigkeit (=>) zum System dieselben Regeln (=>).	Bratl/Trippel 2001: 63
Gesamtsystem (Meta-System)	Übergeordnetes größeres System, das aus verschiedenen Teil- (=>) oder Sub-Systemen (=>) bestehen kann. Systemisch gesehen bildet es für seine Sub-Systeme und seine Elemente (Akteure) die Umwelt (=>).	Kneer/Nashehi 1993: 111 ff; Simon et al. 1992
Handlungstheorie(n)	Soziologische Theorie(n), wonach soziale Systeme (=>) und Gesellschaft/en maßgeblich durch das mehr oder weniger rational begründbare Wollen und Handeln individueller menschlicher Akteure geprägt werden, nicht wie in der Systemtheorie (=>) durch soziale Systeme. Grundlage der Unternehmer-Theorie sowie vieler Change- (Agent-) Modelle zum aktiven Wandel sowie zur politischen „großen Transformation“ zur Nachhaltigkeit.	Schumpeter 1939, 1942; Roberts `98; Brendle `99, Bonß et al. 2013, Hofmann 2016
Homöostase	Zustand des Fließgleichgewichts eines Systems, in relativer Stabilität (=>), in dem es sich gegen Irritationen (=>) behaupten sowie in Ruhe und Effizienz (=>) seinen Stoffwechsel (=>) und Retention (=>) durchführen kann.	Simon 2008: 18 ff.;
Information	Entsteht durch Wahrnehmung einer Unterscheidung durch den Empfänger eines Signals. Wahrnehmung u. Bewertung von Information durch Elemente oder Systeme kann Mustern (=>) folgen und als Reaktion offene Prozesse (=>) o. typische Mechanismen (=>) auslösen.	Simon 2008: 56 f.; Shannon/ Weaver 1949

Innovation	Eine Neuerung, die Veränderung (=>) mit sich bringt. Es kann sich um neue Produkte (=>), Elemente (=>) oder Prozesse (=>) handeln. Durch Innovation erfolgt die Adaption (=>) an eine sich ständig verändernde Innen- oder Außenwelt, ggf. auf ein neues Niveau (=>). Unternehmen wollen mit (proaktiven) Innovationen (Wettbewerbs-) Vorteile (=>) am Markt (=>) erreichen.	Paech 2005; Gottwald/Steinbach 2009;
Interaktion	Prozess, Handlung o. Austausch zwischen Elementen. Diese(r) erfolgt mittels der Medien (=>) des Systems. Lt. Luhmann ist Kommunikation die konstituierende Interaktion, Information das Medium sozialer Systeme. Er unterscheidet (private) Interaktionssysteme von Organisationen innerhalb des Gesamtsystems Gesellschaft.	Kneer/Nassehi 1993; Simon 2008: 99 ff
Intervention	Ein Eingriff, der von Innen oder Außen erfolgt, und Veränderung (=>) bzw. Innovation (=>) bewirken soll. Die Folgen können aufgrund der Komplexität (=>) zuvor nicht klar abgesehen werden. Es bedarf umsichtigen Vorgehens und einer „Systemischen Haltung“ (=>).	Königswieser/Exner 2006
Irritation	Eine Veränderung (=>) stellt eine Irritierung des Systems in seinem aktuellen Status dar. Es erfolgt Widerstand (=>) oder Adaption (=>) des Systems.	Simon 2008: 51 ff
Katastrophe	Extreme Krise (=>), die die Elemente, Prozesse, Funktionen und die Performance eines Systems schwer bis irreversibel beschädigt. Eignet sich vor allem durch, aufgrund von Komplexität und Dynamik, unvorhersehbares Verhalten des Systems oder der Umwelt.	Dörner 2008
Kipp-Punkt	Beschreibt einen zeitlichen Punkt, an dem ein System in starke Veränderung gerät oder gezielt gebracht werden kann, an dem eine vorher lineare Entwicklung abrupt abbricht, sich ein aufgestautes Ungleichgewicht entlädt, ein System die Richtung wechselt, vorübergehend stark beschleunigt und oft irreversibel verändert wird, auf ein höheres oder niedrigeres Niveau hin (=>).	Gladwell, M. 2002; IPCC 2018
Konstruktivismus	Theorieschule, nach der alle Wahrnehmung durch die Sinne und die geistige Zuschreibung des Menschen selbst vorgenommen wird, d.h. der Mensch kann nicht wissen, was die „wahre“ Realität ist. Alles „wahr Genommene“ wird nur durch innere Konstruktion erzeugt. Daraus sollten Skepsis und Respekt als Haltung folgen. (Gumin/Mohler 1985, Simon 2007, 2008; Sparrer 2009)	Korzybski 1933, Popper 1935, Spencer-Brown 1969, Glasersfeld 1985

Kontingenz	Eigenschaft komplexer Systeme, ein nicht voraussagbares Verhalten zu zeigen. Dies kann zu, aus Sicht des Betrachters, positiven oder negativen Effekten führen. Eng verwandt mit Emergenz (=>) und Resilienz (=>).	Luhmann 1994, Simon 2018
Kommunikation	Lt. Luhmanns Systemtheorie (=>) das zentrale Medium (=>) und konstituierende Element sozialer Systeme, entsteht aus einer Übermittlung von Information (=>), die nur gelingt, wenn Elemente sich dessen versichern. Menschen und Organisationen sind danach nur Umwelten, die mit den Kommunikationssystemen interagieren.	Luhmann 1984, 1988; Kneer/Nas-sehi 1993; Reese-Schäfer 1999
Komplexität	Menschen können nur eine begrenzte Anzahl von Elementen und von Prozessen (=>) durch deren Verbindungen in Ursache, Ablauf und Wirkung überschauen. Insbesondere soziale Systeme sind nicht „trivial“, ihre Komplexität führt zu weitgehender Undurchschaubarkeit, Unvorhersagbarkeit und Kontingenz (=>)	Foerster 1974, 1976, 1988; Simon 2008: 35 ff.
Konflikt	Der Wettbewerb (=>) von Elementen und (Sub-) Systemen um ihre Rolle (=>) führt zu latenten und akuten Konflikten unterschiedlicher Intensität. Diese lassen sich als Prozesse (=>) mit Rückkopplungen (=>) darstellen. Konflikte können unterschiedlich weit eskalieren o. werden durch ausgleichende Prozesse (=>) nivelliert.	Glasl 1980
Kooperation	Die freiwillige Interaktion (=>) von Elementen (=>) zum beiderseitigen Nutzen (=>) oder Nutzen des Systems. Synergie (=>) von Elementen o. Akteuren in Prozessen (=>) kann zu einer Win-Win-Situation führen (=>).	Nowak/Highfield 2011, Baumfeld 2011, 2016
Krise	Kritische Situation für ein System, in der seine Funktionen (=>) beeinträchtigt, seine Performance (=>) herabsetzt und seine Stabilität (=>) gefährdet werden. Folgt aus verzögerter Anpassung der Prozesse (=>) an intern/extern bedingte Veränderungen (=>), kann sich an Kipp-Punkt (=>) zur Katastrophe (=>) entwickeln.	Jänicke 1973a; Gladwell 2002, Dörner 2008, Lukesch et al. 2010
Mechanismus	Ablauf eines bestimmten, wiederkehrenden oder automatisch ablaufenden Prozesses. (=>). Kann als Rückkopplung (=>) zwischen Elementen (=>) oder (Sub-) Systemen (=>) dargestellt und mit Mustern (=>) der Wahrnehmung von Information (=>) erklärt werden.	Mayntz 1987, 2002; Schimank 2002, Kaven 2010
Medium	Begriff der Systemtheorie (=>), nach dem jedes System einen bestimmten „Schmierstoff“ hat, der als Medium seines Stoffwechsels (=>) fungiert. Geld, Materialien,	Simon 2008: 111; Reese-Schäfer

	u.a. Konstrukte können Medien sein. Für Luhmann ist Information (=>) das Medium sozialer Systeme (=>).	1999: 21 f.; 176 f.
Mentales Modell	Der Konstruktivismus (=>) geht davon aus, dass alle Elemente und Systeme (Menschen u. Organisationen) sich ein mentales Modell (MM) der Welt schaffen, um sich mit diesem in der Welt zu orientieren. Das MM eines Systems oder Akteurs folgt meist dem Paradigma (=>) des Gesamtsystems (=>) oder der Umwelt in einer Phase (=>). Durch Veränderung (=>) des oder vieler MM kann sich das Paradigma verändern, u. umgekehrt.	Senge 2006: 213 ff
Motivation	Jedes Verhalten eines Elementes, jedes Handeln eines Akteurs, jede Erhaltung eines Systems braucht Energie (=>). Energie entsteht durch Motivation, durch das Verfolgen eines Motivs. Dieses besteht aus dem Streben nach Stabilität (=>), Veränderung (=>), mit dem Ziel des Selbsterhalts, der optimalen Erfüllung des Zwecks (=>) und/oder der Ziele des Systems oder Akteurs. Dieses kann durch Angst vor Nachteilen (=>) (Not-Wendigkeit - Welche Not soll gewendet werden?) oder durch Hoffnung auf Vorteile (=>) begründet sein. Als wichtigste menschliche Motive werden u.a. Ziel-Erreichung durch Leistung, Macht, Zugehörigkeit (=>), Selbstverwirklichung u. Souveränität über das eigene Leben genannt.	Maslow 1943, McClelland 1961, Pardee 1990, Sprenger 2010
Muster	„Muster“ bezeichnen fest stehende Wahrnehmungs- und Bewertungsweisen, die zu typischen Reaktionen von Systemen o. Elementen (Mechanismen =>) führen.	Senge 2006: 118 ff
Nachhaltigkeit	Begriff für den Zielzustand einer Lebens- u. Wirtschaftsweise der Menschheit, die den Planeten Erde als Ökosystem nicht übernutzt, den anthropogenen Klimawandel nicht weiter forciert, sondern möglichst stabilisiert, die Biodiversität nicht verringert, sondern wieder erhöht. Nachhaltigkeit zu erreichen erfordert vielfältige Veränderungen. Damit verbunden, weil dafür notwendig, sind sozialer Ausgleich u. fairer Umgang mit (Nutz-) Tieren.	Hauff 1987, BUND/ MISEREOR 1997, Lesch/ Kamphausen 2016; von Weizsäcker et al. 2017
Netzwerk	Zufälliges o. gezielt errichtetes, informelles Geflecht von Akteuren (=>) oder Elementen (=>) zum Austausch von Information (=>) o.a. Ressourcen. In Branchen und Regionen zur gezielten Bearbeitung eines gemeinsamen Interessenfeldes. Erzeugt u. bildet öffnendes, brückenbildendes sowie (aus-) schließendes Sozialkapital.	Vgl. Sydow 1992, Bauer- Wolf 2008, Elbe 2011; Soz.-Kapital s. Kap. 3.4.2

Niveau	Der Begriff geht hier davon aus, dass ein System verschiedene Niveaus seiner Performance (=>) erreichen kann, und von einem Niveau zum nächsten aufsteigen oder fallen kann. Motivation (=>) ist das höchste erreichbare Performance-Niveau, da das System danach strebt, seinen Zweck möglichst optimal zu erfüllen.	Haken 1981
Nutzen	Systeme und Elemente streben nach Verhältnissen, die die Erfüllung ihres Sinns bzw. Zwecks (=>), d.h. ihren Nutzen fördern. Sie leisten Widerstand (=>) gegen Veränderungen (=>). Verdeutlichung des Nutzens für die Zielgruppe/n der Veränderung ist erfolgsentscheidend. Menschen orientieren ihr Verhalten an Nutzenerwartungen und möglichen Nutzen und verhalten sich taktisch.	Simon et al. 1992, Diefenbach 2009, vgl. Kollektives Handeln Kap. 3.4.3
Organisation	Rechtlich eng verfasstes System für gezielte Aufgaben, als staatliche, unternehmerische, zivil-gesellschaftliche oder intermediäre Organisation (-sform). Entwickelt jeweils typische Formen und Prozesse (=>) sowie Logik und –Kultur, erwartet von seinen Elementen (Akteuren) (=>) die Erfüllung ihrer Rolle (=>) im jeweiligen System.	Luhmann 1984, Simon 2007
Paradigma	Ein mentales Modell (=>) aus einer Auswahl von Werten und Ursache-Wirkungs-Erklärungen, an dem sich ein System in einer bestimmten Phase (=>) orientiert. Ein Paradigma impliziert eine bestimmte Art der Bewertung von Vorteilen (=>) und Nachteilen (=>) der Rolle oder Funktion eines Elementes oder Systems.	Capra 1983; Sydow 1992: 8; Kuhn 2009
Paradigmenwechsel	Ein Paradigmenwechsel (PW) (=>) erfolgt, wenn das geltende Paradigma (=>) nicht mehr ausreichend zum Erhalt und Zweck (=>) des Systems beiträgt, was eine Krise (=>) erzeugt. Bedeutet eine radikale Veränderung (=>) der Bewertung von Rollen (=>) u. Funktionen (=>), sowie Vor- und Nachteilen (Nutzen) (=>) der Elemente (Akteure)(=>) eines Systems. Ein PW kann ein System in eine Phase (=>) der Krise (=>) und Veränderung (=>) führen, um danach ein neues Niveau (=>) der Performance (=>) zu erreichen. Voraussetzung ist eine ausreichende Resilienz (=>) des Systems.	Capra 1983; Sydow 1992: 8; Kuhn 2009
Performance	Englischer Begriff für die Leistung eines Systems. Meint das Niveau (=>) des Beitrags eines Elements, Akteurs, Subsystems o. Prozesses zum Selbsterhalt sowie zur Erfüllung von Sinn (=>) und Zweck (=>) eines Systems.	Stork-Werborg 2004

Phase	Zeitspanne, in der ein System sich auf einem bestimmten Niveau (=>) der Performance (=>) etabliert oder einem bestimmten Paradigma (=>) folgt.	s. Duden & genutzte Begriffe
Prozess	Interaktion oder Kette von Interaktionen (=>) zwischen Elementen, Subsystemen und System oder System und Umwelt (=>). Umfasst Ursache, Auslöser, Energie (=>) Verlauf, Abschluss, Ergebnis und Wirkung. Bei typischen, automatischen Verläufen s. Mechanismus (=>).	s. Duden & genutzte Begriffe
Regeln	In einem System bilden sich bestimmte Regeln aus, wie die Prozesse (=>) ablaufen (sollten). Die Regeln orientieren sich an der optimalen Performance (=>), die der Erfüllung von Sinn und Zweck (=>) des Systems dient.	s. Duden & genutzte Begriffe
Regime	Leistungs- oder Steuerungsstrukturen eines Systems, die auch auf Erhalt der eigene Rolle (=>) und Macht hinwirken. Folgt oft einem bestimmten Paradigma (=>). Stabilität (=>) ist Zweck (=>) eines Regimes, das daher ggf. einer notwendigen Veränderung (=>) im Weg steht.	
Resilienz	Fähigkeit von Systemen, so auf Krisen (=>), Irritationen (=>) und Veränderung (=>) zu reagieren, dass sie ihre Stabilität (=>) und Fähigkeit zur Funktion (=>) ihres Stoffwechsels (=>) bewahren. Im Falle der zu langen Nutzung von Funktionen, die mehr Nachteile (=>) als Vorteile (=>) bringen, kann ein System die Fähigkeit zu seinem Stoffwechsel teilweise oder ganz einbüßen. Dies kann, für eine Phase (=>) zu niedrigerem Niveau (=>) der Performance (=>) oder zum Systemtod führen.	Rockström et al. 2009, Lukesch et al. 2010
Ressourcen	Beteiligte Elemente (=>) bzw. Mitglieder (=>) müssen Ressourcen aufwenden, um dem System die Prozesse (=>) zur Erfüllung seines Sinns (=>) zu ermöglichen. Im Gegenzug erhalten die Elemente neue Möglichkeiten (Sicherung des Selbsterhalts, Aktivitäten, Rollen =>).	Bratl/Trippel 2001: 65
Retention	Lat: „Zurückhaltung“ im Sinne von „etwas zurückhalten“. Der Begriff aus der Innovationstheorie meint den Zustand eines Systems in Stabilität (=>), in dem es sich seiner Zweckerfüllung widmet und dazu die ihm zur Verfügung stehende Funktionen (=>) nutzt. Es muss dazu ausreichende Ressourcen zurück halten, z.B. Vorräte anlegen, dazu von früheren Investitionen in Innovationen profitieren. Vgl. Innovation (=>), Selektion (=>).	Simon 2008: 83 ff; vgl. Kap. 2.3.2.3, Kap. 4.5.1, Kap. 4.5.2

Rolle	Einem Element (Akteur)(=>) kommt in einem System zu eine bestimmte Rolle zu. Die Rolle bedingt eine bestimmte Stellung, aber impliziert auch eine Erwartung an Leistung sowie die Einhaltung von Regeln. Diese wird vom System definiert und kann vom Akteur nicht verändert werden, ohne die Struktur des Systems zu verändern. Eine immanente Bewertung der Konformität der Rolle entscheidet über die Akzeptanz im System.	Simon 2007: 41 ff; Rosa et al. 2011: 94, 160 f.
Rückkopplung	Eine sich wiederholende, ggf. selbst verstärkende Interaktion (=>) zwischen Elementen (=>). Es bilden sich sog. Rückkopplungsschleifen, die Prozesse (=>) einen bestimmten Verlauf nehmen lassen (s. Feedback)(=>). Rückkopplungsschleifen können zu Eskalation oder zur gegenseitigen Regelung von Prozessen (=>) führen.	Senge 2006: 95 ff; Meadows/ Wright 2010: 42 ff.
Selbstorganisation	Systeme erhalten und (re-) konstruieren sich selbst. Dies ist das Ergebnis vieler Studien in vielen Disziplinen. Selbsterhalt, Selbstorganisation und Selbststeuerung (=>) sind Grundkonstanten von Systemen. Systemtheoretisch spricht man von Autopoiese (s. Quellen)	Maturana 1978; Maturana/Varela 1982, 1990; Simon 2008
Selbststeuerung	Der Begriff steht für die Erkenntnis und systemische Haltung (=>), dass sich Systeme durch Selbstorganisation (=>) weitgehend selbst erhalten und rekonstruieren (können). Bei Interventionen (=>) ist dies als mögliche Quelle von Widerstand (=>) zu erwarten, da zeitweise in die Selbststeuerung eingegriffen wird.	Maturana 1978; Maturana/Varela 1982, 1990; Simon 2008
Sinn	Die Selbsterhaltung ist zunächst Ziel jedes Systems. Im Zusammenspiel der Systeme kommt es zur Arbeitsteilung. Darin lässt sich für jedes (Teil-) System eine Aufgabe, ein Zweck (=>) formulieren. Bei Zuweisung einer höheren Bedeutung dieses Zwecks kann man von einem „Sinn“ sprechen. Systemtheoretisch erfordert das Gelingen von Kommunikation der Verständigung über den Sinn einer Information durch die Beteiligten. Sinn ist damit ein wichtiges prägendes Moment in Systemen.	Simon 2008: 94 ff., Reese/ Schäfer 1999: 40 f.
Stabilität	Scheinbar statischer Zustand eines Systems ohne starke Schwankungen, in dem dieses sich ohne Irritation (=>) der Erfüllung seines Zwecks (=>) widmen kann (s. Homöostase)(=>). In dieser Phase (=>) laufen Prozesse (=>) ruhig; System baut Ressourcen auf (Retention) (=>), um Krisen (=>) gut zu überstehen (Resilienz)(=>).	s. Duden

Selektion	Erfährt das System eine Irritation (=>) durch eine mögliche Innovation (=>), so kann es diese auf ihre Funktion (=>) testen und auswählen, ob diese die Performance (=>) erhöht. Nach positiver Selektion erfolgt die Adaption (=>) und/oder Integration (=>) in das System.	Simon 2007: 103 f., Simon 2008: 83 ff.
Stoffwechsel	Zur Erfüllung von Zweck (=>) und Sinn (=>) hat jedes System einen spezifischen „Stoffwechsel“, in dem es sein Medium (=>) in bestimmten Prozessen (=>) umwandelt. Der Output ist ein Medium (=>) zur Interaktion (=>) mit anderen Systemen oder der Umwelt/en. Der Stoffwechsel, als Summe der System-Funktionen, kann in verschiedenen Phasen (=>) ein unterschiedliches Niveau (=>) der Performance (=>) erreichen.	Vgl. Simon 2008: 33 f.
Strategie	Eine Strategie umfasst eine Auswahl optimaler Aktionen (Aktivitäten, Taktiken) um angestrebte Ziele zu erreichen. Sie führt zu einem auf die Ziele fokussierten Ressourcen-Einsatz. Auswahl und Gestaltung (Design) der Strategien beruhen auf Annahmen über deren Wirkungen. Diese Annahmen werden auf der Basis von Wissen aus der Praxis (Erfahrung, Professionalität), der gezielten Forschung, der Theorie (früherer Wissenschaft) sowie von Glaubenssätzen („beliefs“) entwickelt.	z.B. Wyatt-Knowlton & Philips 2009: 22, vgl. Kap. 4.7.5
Struktur	Systeme bilden sich aus Elementen, die physisch oder über andere Funktionen (=>) ihres Stoffwechsels (=>) miteinander verbunden sind, sie bilden eine Struktur. Die Funktionen der Prozesse (=>) wie des ganzen Systems und die Struktur prägen sich gegenseitig. Energie (=>) muss permanent zugeführt oder erzeugt werden um eine Struktur zu erhalten oder aber zu ändern.	Prigogine/ Stengers 1993; Simon 2008: 19 ff.
System	Aus Elementen (=>) und Prozessen (=>) gebildetes, durch Barrieren begrenztes Ganzes, das aufgrund seiner Strukturen spezifische Potentiale für seine Elemente und Akteure in seiner Umwelt ermöglicht. Nach der Systemtheorie (=>) beruhen soziale Systeme auf Kommunikation und gemeinsamer Wirklichkeitskonstruktion.	Luhmann 1994, Simon 2008
Systemische Haltung	Die Haltung eines Wissenschaftlers, Managers oder Beraters von der Selbstorganisation (=>) eines Systems auszugehen; von dessen Komplexität und Dynamik, die eine gezielte Intervention (=>) erschweren. Daraus sollte eine hohe Partizipation betroffener Akteure erfolgen. Aus der Emergenz (=>) und Kontingenz (=>) sowie	Königswieser/Exner 2006

	Beschränktheit mentaler Modelle (=>) sollte eine offene Haltung gegenüber sinnvollen Lösungen folgen. Es ist sinnvoll, mit dem System zu „treiben“ (driften), um es so gut kennenzulernen, dass man versuchen kann, es an einem Kippunkt (=>) so zu verändern (shiften), das es ein höheres Niveau (=>) der Performance (=>) erreicht.	
Systemtheorie	Die “Theorie sozialer Systeme“ (=>) geht zurück auf Niklas Luhmann. Dieser untersucht die Funktionsweise der Gesellschaft in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Religion und Kunst. Er geht davon aus, dass diese Systeme autonomen Gesetzen folgen. Zentrale Begriffe der Systemtheorie sind Kontingenz (=>) u. Emergenz (=>). Menschen werden eher als systembeeinflusste Elemente denn als Akteure betrachtet (vgl. Handlungstheorie).	Luhmann 1984, 1988; Willke 1991, Kneer/Naschi 1993; Reese-Schäfer 1999; s. Kap. 4.6.2
Teilsystem	Ein anderes (Sub-) System (=>) in dem das betrachtete System umgebenden Gesamtsystem (=>). Teilsysteme können in einem Stoffwechsel (=>) stehen und sich gegenseitig einen Zweck (=>) erfüllen, den sie zu ihrem Selbsterhalt (ggf. dem des Gesamtsystems) brauchen.	Simon 2008, Maturana 1978, Maturana/Varela 1992, 1990
Transformativität	Begriff der Nachhaltigkeitspolitik und nachhaltigkeitsorientierten Wirtschaftsforschung für den selbst-gewählten Auftrag wissenschaftlicher, wirtschaftlicher u. gesellschaftlicher Akteure, Beiträge zur „großen Transformation“ aller Lebens- und Wirtschaftsbereiche hin zur ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit (=>) zu leisten	WBGU 2011, Pfriem et al. 2015; Schneidewind 2018, Kristof 2020
Umwelt	Beschreibt alles außerhalb der Grenze (=>) eines Systems. Aus d. Umwelt kommen Irritationen (=>), die Veränderungen (=>) auslösen. System-Umwelt kann Gesamt-System (=>) mit anderen Teil-Systemen (=>) sein.	s. Duden, Simon 2008
Ungleichzeitigkeit	Prozesse (=>) zwischen Elementen und (Sub-) Systemen (=>) laufen in unterschiedlicher Geschwindigkeit, z.B. mit Verzögerung, dann wieder mit Beschleunigung; trägt zu Komplexität u. Dynamik (=>) von Systemen bei.	Sterman 2000, Simon 2008
Veränderung	Jede Form von Wandel (engl.: Change) eines Systems, d.h. der Änderung der Zusammensetzung der Elemente (=>), Strukturen (=>), Prozesse (=>), Muster (=>) oder des Stoffwechsels (=>). Irritation (=>) erfordern Adaption (=>), um Krise/n (=>) zu verhindern. V. kann langsam, ab einem Kippunkt (=>) dynamisch verlaufen. Kann Widerstand (=>) bei Akteuren (=>) erzeugen.	s. genutzte Begriffe

Verbindung	Verknüpfung zweier Elemente oder (Sub-) Systeme, ermöglicht Prozesse (=>) und Rückkopplungen (=>), dient Funktionen (=>) und dem Stoffwechsel (=>) durch Transport des jeweiligen Mediums (=>) eines Systems.	s. genutzte Begriffe
Vision	Positive Vorstellungskraft von personalen Akteuren (=>) zur Zukunft eines Systems, die den anderen Akteuren die Motivation (=>) gibt, sich für die Veränderung (=>) des Systems zu engagieren. Ist als zentrale Leistung von Schlüsselakteuren eines Systems zu betrachten. Beruht auf der Akteurs- bzw. Handlungstheorie (=>).	s. Duden
Wettbewerb	Systeme konkurrieren um ihre Stellung in der Umwelt (=>). Elemente (Akteure) konkurrieren um ihre Stellung (Rolle =>) im System. Träger bisheriger Funktionen und eines geltenden Paradigmas (=>) stehen im W. mit Vertretern von Innovationen und eines neuen Paradigmas. Wettbewerb und Konflikt (=>) sind Grundkonstanten biologischer Systeme sowie ihrer Veränderung (=>).	z.B. im Marketing: Hamm 1991: 107 f; Porter 1985; Meffert 1998: 73 ff.; Becker 2001.
Widerstand	Bei Interventionen (=>), Innovationen (=>) und anderen Formen der Veränderung (=>) erfolgt eine Irritation (=>) der Selbstorganisation von Systemen. Die Rolle (=>) von Elementen (=>) wird in Frage gestellt o. verändert, was bei diesen Widerstand erzeugt; dieser sinkt, wenn diese mehr Nutzen u. Vor- als Nachteile (=>) erwarten.	Mackenthun 2011; Franz 2014
Win-Win-Situation	Kooperieren Elemente oder Systeme (=>), die eigentlich konträren Motiven (=>) folgen, d.h. unterschiedlichen Sinn und Zweck haben, kann dies zu einer Synergie (=>) sowie zum Übergang auf ein neues Niveau (=>) der (Gesamt-System-) Performance (=>) führen.	Brendle 1999: 26 f.
Zweck	Luhmanns Systemtheorie geht von einer Arbeitsteilung (=>) aus, in der jedes Teilsystem (=>) Funktionen (=>) für das Gesamtsystem (=>) erfüllt. Darin besteht der Zweck, nach dem ein System auch seine Prozesse (=>) und Regeln (=>) ausbildet (auch wenn die Zweckrationalität selbst eine Konstruktion der Beteiligten ist).	Luhmann 1984, 1988; Willke 1991, Simon et al. 1992; Simon 2007: 29 f.
Zugehörigkeit	Bedeutet die Verbindung u. Involvierung eines Akteurs (=>) in ein System. Die Dauer der Zugehörigkeit, in Verbindung mit der Leistung für das System, entscheidet mit über Rolle (=>) und Einfluss im System. Bei Verstoß gegen die Regeln (=>) oder Zweck (=>) eines Systems, kann es zum Ausschluss aus dem System kommen.	Mcclelland 1961, Sparrer 2009: 47 ff.

10.2 Ziele und Indikatoren einer Balanced Scorecard für WSO

Ziel- und Strategie-Perspektive (Ziele, übergeordnet, zentral)

<u>Dimension</u>	<u>Allgemein-Ziel</u>	<u>Erfolgsfaktor (n = neu)</u>	<u>Zielqualität/Zielwert (z.B.)</u>
Regionalität	Reg. Marktanteile	Reg. Angebote & Absatz	Regionale Marktanteile
Ökonomie	Fortbestand WSO	Rentabilität & Erhalt	Jahresabschluss mit Gewinn
Ökologie	Naturschutz	Belegb. Biodiversität (n) ⁵³⁵	5 belegte Rote-Liste-Arten
Ökologie	Klimaschutz	Kalkulierb. Klimaschutz (n)	10% weniger CO ₂ /NH ₄ /N ₂ O
Soziales	Gerechtigkeit ⁵³⁶	Akzeptable Preise (z.B.)	Höhere Nachfrage (+ 5%)
Resilienz	Stabile Strukturen	Struktur-Erhalt/Schaffung(n)	Neue Verarbeitungsstufen
Gesellschaft	Bewegung	Breites Akteursbündnis	Aktivität der Beteiligung

Kunden- & Stakeholder-Perspektive (Wirkungen, außen)

<u>Dimension</u>	<u>Ziel</u>	<u>Erfolgsfaktor (n = neu)</u>	<u>Zielqualität/Zielwert (z.B.)</u>
Endkunden	Zufriedenheit	Zufriedene KundInnen	Sind lt. Befragung zufrieden
Handel	Nachfrage	Zufried. Handelskunden (n)	Einkaufsdaten sprechen dafür
Mitarbeiter	Motivation	Motivierte MitarbeiterInnen	Die Motivation ist hoch
Partner	Unterstützung	Starke Partner	Partner engagieren sich
Geldgeber	Beteiligungen	Zufriedene Geldgeber (n)	Sind lt. Befragung zufrieden
Gesellschaft	Nutzen für KBV ⁵³⁷	Hohe Kooperationskultur	Beiträge regionaler Akteure
Öffentlichkeit	Sichtbarkeit	Profession. Kommunikation	Bekanntheit in Region 50%

Finanz- & Ressourcen-Perspektive (Ressourcen, kurz- und langfristig)

<u>Dimension</u>	<u>Ziel</u>	<u>Erfolgsfaktor (n = neu)</u>	<u>Zielqualität/Zielwert (z.B.)</u>
Rentabilität	Wirtschaftlichkeit	Funktion. Geschäftsmodell	WSO läuft finanziell rund.
Liquidität	Zahlungsfähigkeit	Jederzeitige Liquidität (n)	Kein Zahlungsengpass
Wachstum	Steigerung Anteil	Höherer Absatz/Umsatz (n)	Höhere Nachfrage (+ 5%)
Finanzierung	Investitionen	Vertrauen Geldgeber (n) ⁵³⁸	Geplante Invest. möglich
Vorsorge	Rücklagen	Sparen, Rücklagen (n)	Finanz. Puffer vorhanden

⁵³⁵ „Belegbare Biodiversität“ und „kalkulierbarer Klimaschutz“ lassen sich aus dem Erfolgsfaktor „Nachweisbarer Nachhaltigkeit“ ableiten, ebenso „Tierwohl“ u.a. (s. Kap. 2.1.6.4, Erfolgsfaktor vgl. Kap. 6.2.6).

⁵³⁶ Deutsch für den moderne englischen Begriff „Fairness“; zum Beispiel die Erschwinglichkeit nachhaltiger Produkte auch für einkommensschwache KundInnen. Diese Thematik wurde in dieser Arbeit nicht behandelt, bleibt Folgearbeiten vorbehalten. Dies gilt ebenso für die hier formulierten Erfolgsfaktoren für Regionalität und Resilienz. Diese zeigen jedoch, dass sich Anforderungen an WSO ständig ändern und damit auch die WSO-Erfolgsfaktoren und Steuerungsinstrumente stets weiterentwickelt werden müssen.

⁵³⁷ Zivilgesellschaft; KBV = Kommunen, Behörden, Verbände als WSO-Stakeholder (s. Kap. 1.2.1; 10.6).

⁵³⁸ Dies können Banken, staatl. Stellen, Investoren, Partner, Kunden oder die Crowd (Kap. 7.5.5) sein.

Stabilität	Krisenfestigkeit	Kompetenzen/Diversif. (n) ⁵³⁹	Wirtschaftl. Resilienz ⁵⁴⁰
Bonität	Kreditwürdigkeit	Hohe Banken-Bonität	Günstige Kredite
Rohstoffe	Regenerativität	No Plastics! No Waste!	Kreislaufwirtschaft

Prozess- & Performance-Perspektive (Effizienz, innen)

<u>Dimension</u>	<u>Ziel</u>	<u>Erfolgsfaktor</u> (n = neu)	<u>Zielqualität/Zielwert</u> (z.B.)
Disposition	Lieferfähigkeit	Flexible Planung (n)	Jederzeitige Lieferfähigkeit
Einkauf	Einsparungen	Preisbewusster Einkauf (n)	Sinkende Einkaufskosten/Stk.
Produktion	Hoher Output	Zuverlässige Verarbeitung	Sehr geringe Ausschussquote
Qualität	Hohe Qualität	Definierte Qualität	Defin. Qualität i.d.R. erreicht
Vertrieb	Produktabsatz	Qualifizierter Vertrieb	Neue Kunden, Umsatzplus
Buchhaltung	Tadellosigkeit	Akkurates Zahlenwerk (n)	Keinerlei Beanstandungen ⁵⁴¹
Koordination	Geschmeidigkeit	Hohe Kooperationsbereit.	Effiziente Koord.-Prozesse
Führung	Ziel-Sicherheit	Hohe Führungskompetenz	Anerkannte Führungskräfte

Lern- und Entwicklungsperspektive (Entwicklung, langfristig)

<u>Dimension</u>	<u>Ziel</u>	<u>Erfolgsfaktor</u> (n = neu)	<u>Zielqualität/Zielwert</u> (z.B.)
Innovativität	Innovationskraft	Regelm. Innovationen	1-2 Produktinnovationen p.a.
Reflexivität	Lernprozesse	Lernende Organisation	1-2 moderierte Workshops pa.
Beratung	Know-How	Kompetente Beratung	Regelm. Beratung/Coaching
Partizipation	Beteiligung ⁵⁴²	Beteiligungsangebote	De facto aktive Beteiligung ⁵⁴³
Forschung	Erkenntnisse	Forschungsprojekte (n)	1-2 lfd. Forschungsprojekte
Entwicklung	Veränderung	Change-Management (n)	1-2 laufende Prozesse p.a.
Zukunft	Orientierung	Trend-Beobachtung (n) ⁵⁴⁴	Wer/was/wie? Auswertung!
System	Transformation	Neue Wirtschaftskultur(n) ⁵⁴⁵	Weniger Konsum & Verbrauch

⁵³⁹ Die Konzentration auf eigene Kern-Kompetenzen (Kap. 3.5.5.2), bei gleichzeitiger Diversifikation der Produkte, Kunden und Märkte sowie Vorsorge sind mögliche Strategien für eine höhere Stabilität.

⁵⁴⁰ Vgl. regionale Resilienz in Kap. 2.2.5; zu möglicher Rolle von WSO dazu s. Kap. 7.5.2

⁵⁴¹ Hierzu wäre auch denkbar, die Finanzbuchhaltung stärker kreativ zu nutzen (vgl. z.B. Hiss 2015).

⁵⁴² Aktive Beteiligung und sich Einbringen von Kunden, Partnern, Geldgebern o.a.

⁵⁴³ Zum Beispiel bei Technologie-, Produkt-, Prozess-, Struktur- und Kultur-Entwicklung

⁵⁴⁴ Baumfeld (2008: 45 ff.) spricht vom Scanning der Perspektivenfelder mit „gestreutem Blick“, um deren Entwicklung wahrzunehmen, auf „schwache Signale“ und „unscharfe Informationen“ zu achten, auf Diskontinuitäten, Strukturbrüche, Technologie- und Trendveränderungen, Frühwarnsignale, veränderte Wertehaltungen, Auswirkungen externer Einflüsse und Akteure sowie die Auswirkungen eigener Aktivitäten. Er gibt Hinweise zur Beobachtung in Medien & Fachkreisen, durch ExpertInnen, KundInnen & offene Foren. Vgl. „Boundary spanning“ als Aufgabe des Netzwerk-Managements (Sydow 1992: 308 f.; s. Kap. 3.5.5.6).

⁵⁴⁵ Eine langsamer innovierende, non-disruptive eher Produktions- u. Gebrauchsgüter bewahrende Wirtschaftskultur verlangt als Basis und Rahmen eine bescheidenere Lebens- u. Konsumkultur, die noch einzuüben wäre, vgl. Nearing & Nearing 1970, Romhardt 2009, Clay 2014, Horx 2014, Folkers/Paech 2020.

10.3 Strategische Leitfragen zur Erhöhung regionaler Food-Resilienz

1. Thematisierung, Aufbereitung & Organisation des Themas „Regionale Resilienz“

- a. Pre-Check:⁵⁴⁶ Sehen die Mitglieder/der Vorstand der WSO externe Bedrohungen der WSO u. den Handlungsbedarf, sich mit regionaler Resilienz zu befassen? (A,S,G),⁵⁴⁷
- b. Benennung von Themen-Verantwortlichen (Resilienz-ManagerIn o.ä.) (S,P),
- c. Einladen von kompetenten ReferentInnen zu Vortragsabenden (F, L),
- d. Einarbeitung ins Thema und die Literatur durch eine Arbeitsgruppe (F, L),
- e. Entwicklung eines eigenen Verständnisses, eigenen Vortrags, Artikels o.ä. (F),
- f. Gewinnung von Gleichgesinnten, MitstreiterInnen, Partner-Organisationen & (Kommunal-) Politik zu Gesprächen, ggf. Gründung „Regionaler Resilienz-Rat“ (G,T),
- g. Abgrenzung der eigenen „Resilienz-Region/en“: Welche Aspekte, Bereiche und Räume können und sollen von eigener WSO o. Rat bearbeitet und verfolgt werden? (R)
- h. Klare Abgrenzung von Esoterikern, Rechten und Spinnern, die das Thema Resilienz/ Vorsorge für ihre kruden Weltansichten und falsche Ziele missbrauchen (wollen). (K)

2. Analyse der Bedrohungen der Stabilität und Performance regionaler WSO

- a. Welche Arten von Krisen drohen ländlichen Räumen, der Landwirtschaft und Ernährungswirtschaft in Deutschland und der EU, speziell der eigenen Region? (A, B)
- b. Welche Arten von Bedrohungen der wirtschaftlichen Stabilität und prozessualen Performance der WSO lassen sich benennen und wie im Detail beschreiben? (A)
- c. Mentale Modelle der Verletzbarkeit: Wie entstehen diese Bedrohungen? Wie wirken sie (sich aus)? Wie laufen Schad-Prozesse, wie deren Verläufe? Resultate? (A, B)
- d. Wie lassen sich die Bedrohungen bezüglich Ihres Bedrohungsgrades gliedern? Was sind größte Bedrohungen? Wo sind frühe Wirkungen zu befürchten? (A,B)
- e. Inwiefern kümmern sich Politik, Bundes- und Landesregierung, Kommunen und Hilfsorganisationen um evtl. Bedrohungen und treffen ausreichende Vorsorge? (A,K)
- f. Fazit: Gibt es Bedrohungen, die es plausibel machen, dass sich WSO und Regionen (Akteure?) um ihre Resilienz und die bestimmter Bereiche selbst bemühen? (A,B)

⁵⁴⁶ Fragen zum Pre-Check s. Kap. 7.5.2

⁵⁴⁷ Abkürzungen stehen für Prinzipien regionaler Resilienz-Steuerung (Kap. 2.2.5, Kap. 7.5.2,)

3. Analyse der Vulnerabilität (Verletzlichkeit) der eigenen Strukturen und Aktivitäten

- a. Wo sind Wertschöpfungsaktivitäten und Strukturen der WSO verletzlich, schwach o. unzureichend entwickelt? Wie können diese verbessert und verstärkt werden?⁵⁴⁸ (Z)
- b. Wo sind die Wertschöpfungsketten der WSO verletzlich? An welchen Stellen dürfen sich keine Ausfälle ereignen? Wie kann Ausfällen vorgebeugt werden? (D, Z)
- c. Wo sind eigene Infrastrukturen verletzlich? Wo und wie werden Produkte, Dokumente und Daten gelagert? Wie gegen Brand, Diebstahl, Verlust etc. geschützt? (Z)
- d. Wie können die Angebote in der Region sowie die Strukturen und Aktivitäten der regionalen Partner, Erzeuger, Lieferanten und Abnehmer gestärkt werden? (S, D, Z)

4. Entwicklung einer Resilienz-Strategie als regionaler WSO (ggf. als Region)

- a. Einbindung von ExpertInnen und Stakeholdern zu den empfindlichen Punkten,⁵⁴⁹ Bildung eines internen/regionalen Resilienz-Rates, regelmäßige Tagung; (C,G,P)
- b. Klärung der Verantwortlichkeit im Krisenfall: Wer übernimmt Krisen-Überwachung? Steuerung von Ressourcen? Wie erfolgen Beratung und Entscheidung? (G,P)
- c. Aufbau redundanter (doppelter) Strukturen: Wie können Ausfälle wichtiger Ressourcen/Prozesse/Stufen kompensiert werden (Einrichtungen, Kompetenzen)? (D,Z,M)
- d. Entwicklung von Puffer-, Verteidigungs-, Abhilfe- oder Duldungsstrategien zum Überstehen erster Verletzungen (Rückfalloptionen, Not-Programme, Rücklagen), (D,Z,M)
- e. Vorbereitung externer Notfall-Hilfe bei extremer oder dauerhafter Belastung eigener Kräfte (physische, mentale & Ressourcen-Unterstützung, z.B. Trinkwasser), (S,E)
- f. Entwicklung und Durchführung eines Ausbildungs- und Trainingsprogrammes, Training von Aktivitäten und Verhaltensweisen (Krisen-Management-Strategie) (L),
- g. Entwicklung einer internen Kommunikationsstrategie (Wer klärt mit wem was?) sowie einer an Partner u. Externe gerichteten Krisen-Kommunikations-Strategie, (G,P,C)
- h. Innovationen zur Schließung von Resilienz-Lücken und höherer Krisenfestigkeit; FuE-Projekte zu technischen, organisatorischen, sozialen und System-Innovationen (E,F),
- i. Ausschuss/Management zur Arbeit unter anhaltenden Krisen-Bedingungen, Einübung von Krisen-Management unter Stressbedingungen (Übungen, Rollenspiele) (G,P).

⁵⁴⁸ Hierzu kann das hier entwickelte WSO-System-Modell (Kap. 6, insbes. Kap. 6.3.2.6) zu einer Erfolgsfaktoren-Analyse (EFA) (Kap. 4.6.3, Kap. 6.2.9.1) genutzt werden.

⁵⁴⁹ Diese Analyse könnte sich an den „Hazard Analysis Critical Control Points“ (HACCP-Konzept) der Lebensmittel-Hygiene orientieren. Dabei werden „Critical Control Points“ analysiert, an denen die Hygiene von „Hazards“ bedroht ist und durch „Control“ proaktiv beobachtet und gemanaget werden (zu HACCP-Konzepten und Qualitätsmanagement im Lebensmittelbereich vgl. z.B. Bornkessel et al. 2020, Europäische Kommission 2021: Verordnung (EG) Nr. 853/2004 über Lebensmittelhygiene; FAO 2021).

5. Kurzfristiger Notbetrieb, Reparaturen und Sicherstellung der Betriebsfähigkeit

- a. Aufbau strategischer Allianzen mit ähnlich gelagerten Partnern, z.B. mit WSO in Nachbarregionen o. weiter entfernten Partnerregionen mit anderen Bedingungen (Z),
- b. Vereinbarung gegenseitiger Nothilfe und Ersatz (z.B. mit Futtermitteln wie Getreide/Heu/Stroh oder mit Man-Power wie Betriebshelfer, Schlachter o. Vermarkter) (M, Z),
- c. Aufbau eines solidarischen Netzwerks mehrerer/aller regionaler WSO für verschiedene Krisenfälle, Einrichtung eines mutualen Nothilfe-/Versicherungswerks (Z),
- d. Vorbereitung technischer Nothilfe und von Reparaturen: Wo gibt es Ersatzteile? Wer kann notwendige Arbeiten durchführen? Kontaktdaten von Nothelfern?⁵⁵⁰ (D,M,R)
- e. Welche internen Akteure, Partner, Lieferanten, Verarbeiter und Abnehmer sind im Krisenfall noch am leistungsfähigsten oder prioritär wieder zu beliefern? (C,E,M)

6. Mittelfristiger Wiederaufbau und Gesundung des Food-Systems nach Krisenfall

- a. Vorüberlegungen für Strategie, technische Vorbereitung und Finanzierung ausgefallener Systemteile (Wiederaufbau, Rückkehr zum Geschäftsbetrieb), (M,E,F)
- b. Lernprozesse: Gegencheck Strategie & Planungen mit Verlauf, Lessons learned? Veränderung mentale Modelle? Änderung Strategien & Pläne? Ressourcen? (L,F)
- c. Akte & Zeremoniell zur Bewältigung der Krise (individuelle & kollektive Heilung), Begleitung durch ExpertInnen für Krisenmanagement u. Transitionsprozesse, (K)
- d. Krise als Chance zur Revision der eigenen Stärken, Schwächen und zu neuen Strategien nutzen („Never waste a good crisis!“) – Wie organisiert? (BeraterIn?), (L,S)
- e. Nutzen als Chance zum Auf- und Ausbau einer Community rund um die WSO oder in der Region (Solidargemeinschaft, neuer „Mythos“ möglich, vgl. Kap. 3.5.5.5), (S,R,T)

⁵⁵⁰ Die genannten Punkte entsprechen Überlegungen von Raiffeisen und anderen Akteuren, die im 19. Jahrhundert Raiffeisen-Banken, Sparkassen, Versicherungen, Genossenschaften und ähnliche Systeme auf der Basis von Kooperation und Solidarität aufbauten (vgl. z.B. Birnstein/Schwikart 2014, Raue 2018. Herkle et al. 2019 zeigen diese als soziale rurale Innovationen nach dem „Jahr ohne Sommer“ 1816).

10.4 Verhalten der Fallstudien-Akteure nach Projekt-Lebensphase

Tabelle 28: Verhalten der Akteure in WSO-Lebensabschnitt „Gründung“

Aspekte/ Projekte	Phase Alpha: Neues System	Projekt A	Projekt B	Projekt C	Regional- Marke
Governance- & RV-Akteure	Visionäre Führerfiguren, neue Legitimitätsbasis	Gründer von Projekt & Magazin, erste MitstreiterInnen	Gründung durch RE-Berater, früh Übergabe an fokales KMU 1	Initiative durch GSG-Leiter, wenige andere Unterstützer	Gründung durch LR in kommunaler AG (KAG)
Politikmodus	Grundsatzentscheidungen	Förderung durch RM; Unterstützung des LR ⁵⁵¹ , initiiert Partner	Unterstützung durch neues RM (in GSG = Politische Innovation)	Gründung auf Basis erfolgreicher Spezialitätenmarkt	LR wieder „am Ruder“, GSG nur als Dienstleister
Politik : Wissenschaft & Beratung	Wissenschaft als Helfer zur Legitimation	Wissenschaftl. Grundlagen des Naturschutz- & RE-Programms	Wissenschaftl. Grundlagen des GSG- & RE-Konzepts	Schwacher Bezug zu RE- & ökol. GSG-Konzepten	Kaum Gehör für Wissenschaft, aber Beratung
Wissenschafts- & Beratungsmodus	Zeugnis „Wissender“	Förderinstitution, RM und Regionalberater „auf der Seite des Projekts“	Förderinstitution, RM und Regio-Berater „auf der Seite des Projekts“	Geringe Bedeutung der Wissenschaft, BeraterInnen wichtig für PE	„Reconcista“ des Themas RV durch LR, ökologisch & RE retrograd
Strategie	Das Morgen erfinden	Neustart mit „Regionalität in Landgasthöfen“	Neustart mit „Naturschutz durch traditionelle Nutzung“	„Aus Erfolg d. Spezialitäten-Marktes Produkte machen“	„Regionalität für Alle!“ („Kein Öko-Elitarismus“)
Reaktion auf Wandel	Versöhnen & Zusammenführen	Neue Partnerschaft altbekannter regionaler Akteure	Staat & Kommunen & GSG & Regio-Gastronomie & Erzeuger!	Frühe erste Erfolge, dann Mangel an Unterstützung	Aussöhnen mit regional., nicht ökolog. Establishmnt.
Leitvorstellung	Entstehung (Schaffung) neuer Mythen & Paradigmen	Bottom Up-Projekt <u>und</u> (=) Modell-Projekt für Programm!	Regionale Bio-Qualität durch Naturschutz-gerechte Nutzung!	Traditionelle Spezialitäten – ohne weitere Innovation (?)	„Grünes UFO GSG“ in die Zugstränge einspannen

⁵⁵¹ RM = Regionalmanagement, LR = Landrat, GSG = Großschutzgebiet, RE = Regionalentwicklung, PE = Projektentwicklg., RV = Regionalvermarktung, UFO = Unbekanntes Flugobjekt; KAG s. Regionalmarke.

Tabelle 29: Verhalten der Akteure im WSO-Lebensabschnitt „Wachstum“

Aspekte/ Projekte	Phase Roh: Wachstum	Projekt A	Projekt B	Projekt C	Regional- Marke
Governance- & RV-Akteure	Bürokratie, Verbände, Intermediäre - etablierte Erzeuger & Unternehmen	Gast- & Landwirte, Hersteller & Händler steigen ein, kaum Sonstig.	Mittelständische KMU übernehmen fokale Rolle; kaum Förderung beantragt (?)	GSG, Amt für Landwirtschaft Bauernverbnd, Metzg.-Innung: alle pro Projekt	GSG erhält Aufbaustelle, kommt aber nur mühsam voran (LR?)
Politikmodus	Implementierung	Projekt wird als reg. Leit-Projekt allseits unterstützt	RM & LR unterstützen etwas bei Marktzugang in regionalen LEH	„Lasst uns den Erfolg des reg. Spezialitäten-Marktes wdh.!“	Uneinigkeit, Mittel-Mangel & Störfeuer der LR/KAG
Politik : Wissenschaft & Beratung	Wissenschaft bekräftigt Politik	Projekt bestätigt Konzepte des Förderprogramm & Reg-Managements	Projekt passt 100% zu GSG & REK; GSG promotet Projekt, LR/reg. Govern. ok	Probleme des GSG-Systems, keine externe RE-Expertise angefordert	Kein Gehör für (verfügbare) Wissenschaft & Beratung
Wissenschafts & Beratungs - modus	Monitoring (Begleit-Forschung)	Wissenschaftl. Begleitforschung inkl. Feedback wird von Land/RM implementiert	KMU bauen Projekt weitg. allein auf; Gründungsberater im Hintergrund verfügbar; keine Forschung	Keine Begleitforschung der Vorphasen, keine systemische Beratung (Theoriedefizit)	„Wir haben im GSG jetzt selbst gute Leute – wir kriegen das schon hin“
Strategie	Mehr vom selben	„Unser Projekt erobert alle Landgasthöfe der Region!“	„Jetzt machen wir aus dem Rohstoff attraktive Produkte für den Markt“	„Wir kriegen das hin, <u>wenn</u> alle KMU mitmachen!“ (?)	„Steter Tropfen...! Bald kommt die Reg.-Marke!“
Reaktion auf Wandel	Verdrängen	Sukzessive Einbindung gewünschter Akteure (Ausschluss Dritter)	Viel Aufbauarbeit, aufwendige Bio-Gruppen-Zertifzg., Projektmanagemt. durch Assistentin	GSG-Leiter zieht Projekt-Karren allein, bekommt polit. Gegenwind (!)	„Weiter so!“ Jahrelange Stagnation, Frustration. Presse fragt?
Leitvorstellung	Stabilität	„Wir nehmen alle Akteure mit ins Projekt, die dessen Erfolg mehren“.	„Mit Hilfe der Erzeuger, Verarbeiter und Hersteller werden wir es am Markt schaffen!“	„Anschluss an erfolgreichen Markt & Regional-Marke muss möglich sein!“	„Wir (GSG) machen die Marke, wenn die LR/KAG soweit sind“.

Tabelle 30: Verhalten der Akteure im WSO-Lebensabschnitt „Krise“

Aspekte/ Projekte	Phase Kappa: Krise	Projekt A	Projekt B	Projekt C	Regional- Marke
Governance- & RV-Akteure	Regionale Initiativen, AktivistInnen	Konflikt zw. Gründer und fokalen KMU, diese wollen andere Kultur	Erste u. zweite Insolvenz von fokalem KMU 2 stürzt Projekt in jahrelange Krise.	Nach „Aus“ für GSG-Leiter geht Management an Regionalmarke	KAG der LR gründet neue GmbH mit qualifiziertem Management
Politikmodus	Protest, Auflösung	Land/RM&LR: weitere Förderung nur bei Veränderung	KMU 1, KMU2 u. die Kernakteure kämpfen um Erhalt d. Strukturen.	Erkenntnis: „Das Projekt kommt so allein nie hoch“	„Jetzt lasst die Regional-Marke-GmbH mal machen“
Politik : Wissenschaft & Beratung	Wissenschaft & Beratung widersprechen Politik/ bisher führenden Akteuren	Probleme & Kriterien mit gutem Berater bearbeitet (Reflexivität!)	Keine hier erfassbare Konsultation von Wissenschaft & fachl. Beratung. (Theoriedefizit)	Konzeptionelle Weiterentwicklung im Rahmen der Regionalmarke	Politik übergibt RV an RM-GmbH; = gelungene Intervention?
Wissenschafts & Beratungs - modus	Zurückweisung leitender Paradigment	Wechsel in fokaler Rolle: KMU erlangen Projektführung, Gründer wird Dienstleister	Alte Paradigmen haben versagt. Zuletzt neues P. bei KMU 2 erkennbar. Auch bei KMU1 & Projekt?	Altes Paradigma (GSG!) hat ausgedient. RM-GmbH als neues Paradigma für C!	Intensive Projektarbeit mit externer Expertise für Marke (die final scheitert)
Strategie	Krise bewusst machen oder provozieren	„Wir wollen, mit dem Gründer, ein besseres Modell für alle Akteure erreichen“	„Weiter so, gegen den Untergang des Projekts mit KMU 2.“ („Was sollen wir sonst/ anders machen?“)	„(Nur) In der neuen GmbH hat das Projekt eine Chance!“ – „Wenn alle mitmachen!?“	„Mit gutem Herkunftssystem und frischer Marke in den LEH u.a. Märkte!“
Reaktion auf Wandel	Forcieren	Schwere Konflikte; Veränderungen gelingen, mit langem Atem & ext. Berater	KMU 2 im Modus des Neuanfangs, offen f. neue Marketingstrategien; für Projekt noch nicht erkennbar.	Mitarbeit weniger zentraler Akteure in Regionalmarke, insg. geringe Beteiligung	Mangel an Reflektion & Aufarbeitung v. Defiziten, Unklarheit zu Vertrieb
Leitvorstellung	Abbau von Dominanzstrukturen	Systemisch höherwertige Rechtsform bringt endgültige Lösung	Krise überfordert KMU ua. Akteure; lange Unklarheit zu Perspektiven des WSO-Projekt	Projekt B wird Teil der RM, ist kein eigenständiges Projekt mehr	„Mit der RM-GmbH (der KAG) kommt die Region groß raus!“

Tabelle 31: Verhalten der Akteure im WSO-Lebensabschnitt „Reorganisation“

Aspekte/ Projekte	Phase Kappa: Reorganisation	Projekt A	Projekt B	Projekt C	Regional- Marke
Governance- & RV- Akteure	Reformer, Intellektuelle	Stabilität der Akteure. Keine interne Kritik wahrnehmbar, kein Bedarf an Neukonzeption	Zuletzt Versuch der Stabilisierung durch Fördermittl; RM/GSG fördert, KAG & RM-GmbH nicht involviert	Projekt hängt vollständig an Regionalmar- ken-GmbH; fokale KMU in deren Beirat	Umfirmierung der RM- GmbH zu Tourismus- GmbH in 2017 erfolgt
Politik- modus	Formulierung neuer Optionen	Alles läuft gut, bestehende Optionen sind ausreichend.	Neue Option evtl. von KMU 2; von Vorstand zuletzt nicht erkennbar.	Zuletzt keine Suche nach Neu-Optionen erkennbar.	LR-KAG löst eigene RM- GmbH als System auf.
Politik : Wissen- schaft & Beratung	Wissenschaft wägt ab und integriert	Begleitforschg. & regelmäßige Beratung bestätigen & optimieren!	Keine hier erfass- bare Konsultation von Wissenschaft & Beratung. (Beratungsdefizit)	Zuletzt keine Konsultation von Beratung & Wissen- schaft bekannt	Keine Kon- sultationen externer ExpertInnen bekannt.
Wissen- schafts & Beratungs- modus	Auswahl passender Optionen	Keine neuen Optionen von Nöten, passt! Berater wer- den regelmä- sig konsultiert.	Zuletzt noch keine Bewegung des Projekt-Vorstands in Richtung neuer strategischer Op- tionen erkennbar.	Keine neuen Optionen erkennbar, (aus Sicht des Autors jedoch denkbar).	Aus Sicht des Autors dringender Bedarf an weiteren Optionen.
Strategie	Schluss mit Gestern!	„Unser Projekt läuft seit Jah- ren stabil. Wir (die KMU) sind zufrieden!“	„Weiter so, gegen den Untergang des Projekts!“ „Hat doch bis jetzt immer geklappt!“	„(Nur) In der neuen GmbH hat das Projekt eine Chance!“	„Regional- marke läuft jetzt unter Tourismus- Marketing!“
Reaktion auf Wandel	Neue Handlungs- möglichkeiten schaffen	Regelmäßige Innovationen. Zuletzt keine Veränderung absehbar.	Neue Handlungs- möglichkeiten von KMU 2 eröffnen evtl. auch der WSO neue Wege	Mitarbeit weni- ger zentraler Akteure in RM, insg. geringe Beteiligung	Offensichtlich sehr negative Wirkung auf RM & RV in der Region.
Leitvor- stellung	Aufbau alternativer Ordnungs- strukturen	Bestehende Strukturen haben sich be- währt, bleiben bis auf Weite- res erhalten.	Keine Diskussion um die Führung, Erneuerung in kleinen Schritten, Lichtblick: Koope- ration mit Startup	Projekt B ist Teil der RM, ist kein eigen- ständiges Pro- jekt mehr (war nie eines).	Empfehlung: „Regional- marke in die Hände der regionalen KMU!“

10.5 Interview-Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

Projekt: _____

Datum: _____

1. Personalialia

Name:

Unternehmen:

Funktion:

Rolle in WSN:

Funktion in Region:

2. Region

Name:

Art der Abgrenzung:

Beteiligte Kreise und Kommunen:

Art der Kulisse (Programm o.ä.):

Übergeordnete Institution(en):

3. Wertschöpfungsnetzwerk (WSN I)

Produkte/Produktgruppen (grob):

Schlüsselpersonen (1-3, Namen, Berufe):

Fokale(s) Unternehmen:

Gründung (Datum):

Laufzeit (in Jahren):

Woraus ergab sich für Sie eine Handlungsmotivation für das Projekt? Probleme? Impulse?

Wie verliefen Vorbereitung und Gründung? Wer waren die Gründer?

Veränderung der Schlüsselpersonen?

4. Wertschöpfungsnetzwerk (WSN II)

Grobe Charakterisierung des Marketings (Produkte, Qualitäten, Märkte, Mengen), Einordnung in Umsatzgrößenklassen sowie Anteile von Produktgruppen

Radius der Herkunftsregion(en) der Produkte

Geographische Lage der wichtigsten Absatzmärkte (Bedeutung der Region)

Bedeutung der Region für Beschaffung, Absatz und Standort des/der KMU?

Wer hat Daten oder bessere Kenntnisse zu den o.g. Fragen?

5. Wertschöpfungsnetzwerk (WSN III)

Wie hat sich die Anzahl der Beteiligten entwickelt? (Erzeuger, Verarbeiter, Händler u.a.?)

Wie haben sich Art und Absatz der vermarkteten Produktmengen entwickelt?

Wie haben sich Art und Anzahl der Märkte, Abnehmer und Verkaufsstellen entwickelt?

Wer kann Daten zu diesen Fragen zusammenstellen? (Name, Mail, Tel.):

6. WSN als System

Wie verlief die Entwicklung? Gab es Phasen (in Jahren)? Umbrüche? Ursachen? Auslöser?

Welche typischen Elemente, Phasen, Probleme, Lösungen und Ursache-Wirkungs-Muster regionaler Projekte (Wertschöpfungsketten, Netzwerke, Cluster) könnten Sie beschreiben?

7. Rolle des Unternehmens (KMU)

KMU I: Grundlagen

Kurze Geschichte des KMU (Chronik?):

Grobe Charakterisierung des Marketings (Produkte, Qualitäten, Märkte, Mengen)

Einordnung in Umsatzgrößenklassen sowie Anteile von Produktgruppen

KMU I: Marketing I

Entwicklung des Marktes und des Marketings (Phasen, Veränderungen, Auslöser)

Radius der Herkunftsregion, Geographische Lage der wichtigsten Absatzmärkte

Bedeutung der Region für Beschaffung, Absatz und Standort des KMU?

Welche Umsatzanteile haben Ihre Produkte mit R&N-Strategien? (Zahlen, Daten, Fakten?)

Welche Anteile an R- bzw. N-Produkten sind deckungsgleich? Unterschiede?

KMU I: Marketing II

Zufriedenheit mit Status Quo des Marketings des KMU (5er-Skala, Begründung)

Wichtigste Problembereiche (Erfolgsfaktoren, Markt, Politik o.a.)

Wie läuft die Zusammenarbeit mit anderen KMU in dem WSN?

Wünschenswerte Weiterentwicklung

Hindernisse, Probleme, Handlungsbedarf (Was steht intensiverer Kooperation entgegen?)

KMU: Rolle in WSN

Warum machen Sie/das KMU bei dem Projekt (nicht) mit? (Unternehmerische/private Motive)

Welche Rolle haben Sie/ das KMU in dem Projekt? Wie würden Sie diese charakterisieren?

Wie sehen Sie als Unternehmen Ihre Macht in dem reg. WSN? Wie gehen Sie damit um?

8. R&N-Strategien

Inwiefern stimmen Sie der These zu, dass regionale und nachhaltige Marketingstrategien für viele KMU der Ernährungswirtschaft eine attraktive Option und Zukunftsstrategie darstellen? (5er-Skala)

Welche R&N-Strategie nutzt das Projekt, welche das KMU? Gemeinsamkeit? Unterschiede?

Warum nutzen Sie genau diese R&N-Aspekte? Warum andere (mehr) nicht?

Was steht der Ausdehnung von R&N-Strategien entgegen? Welche Hindernisse sehen Sie?

9. Aufwand und Nutzen

Aufwand KMU

Welchen Aufwand (Kosten) haben Sie bisher aufgewendet, um das Projekt mit aufzubauen?
Arten des Aufwands? Mit welchen Messgrößen lässt sich der Aufwand quantifizieren?
(Persönliche Zeit, Arbeitszeit Ihrer Mitarbeiter, direkte Aufwendungen, Sonstiges)

Stehen Investitionen Ihres Unternehmens in Verbindung zum WSN? In welcher Höhe?

Mit welchen anderen Arten von Aufwand/Input haben Sie die WSN bisher unterstützt?

Nutzen KMU

Welche Arten von Nutzen haben Sie bisher durch das WSN erreicht?

Konnten Sie Ihren Umsatz dadurch halten oder steigern? Zu wie viel % durch das Projekt?

Konnten Sie die Zahl Ihrer Mitarbeiter dadurch halten oder steigern? % durch das Projekt?

Hatte die Beteiligung an der WSN positive interne Effekte auf ihr KMU/Ihre Organisation? (z.B. öffentliche Wahrnehmung, Image, Mitarbeitermotivation, Arbeitsergebnisse o.ä.)

Hatte die Beteiligung positive Effekte auf die Akzeptanz des KMU bei Verbrauchern? (z.B. öffentliche Wahrnehmung, Bekanntheit, Image, Glaubwürdigkeit, Kundenfeedback o.ä.)

Hatte die Beteiligung positive Effekte auf ihre Kooperation mit anderen KMU's? (z.B. neue Kooperationen, neue Wertschöpfungsketten)

Welchen anderen Arten von Nutzen/Vorteilen haben Sie durch die WSN bisher erreicht?

Flächenrelevanz

Welche LN-Flächen sind mit dem Projekt verbunden? (Acker, Grünl., Streuobst, NSG, Wald)

Wie hat sich der Umfang involvierter Flächen über die Laufzeit des Projektes entwickelt?

Wie lassen sich die Auswirkungen des Projektes auf diese Flächen(nutzung) beurteilen?

Wer kann die Naturschutz- oder agrarökonomische Relevanz am besten beurteilen? AP?

Wer kann die flächenrelevanten Daten über die Projektlaufzeit zusammenstellen?

Aufwand/Nutzen Gesellschaftlicher Akteure (BKV)

Welche Behörden, Kommunen, Initiativen, Verbände u.a. Akteure sind beteiligt? (Adressen?)

Welchen Aufwand (Kosten) haben diese gesellschaftlichen Akteure für das Projekt aufgewendet? Wie lässt sich dieser Aufwand quantifizieren? (Ansprechpartner für Daten?)

Welchen Nutzen (Vorteil, Erfolg) haben die gesellschaftlichen Akteure davon? Wie lässt sich dieser Nutzen bewerten oder quantifizieren? (Ansprechpartner für Daten?)

Wertschätzung Staat u.a. Akteure

Hätte das KMU auch ohne das Projekt in diese R&N-Marketingstrategie (so stark) investiert?

Hätte(n) Sie/das KMU sich auch ohne staatliche Förderung in dem Projekt engagiert?

Wie wichtig war die Unterstützung durch Staat/Kommunen für den Einstieg des/der KMU?

Wie wichtig war die Unterstützung durch staatliche oder kommunale Institutionen für den Erfolg Ihres/der KMU mit der Marketingstrategie des Projektes (des reg. WSN)?

Wie wichtig war Ihres Ermessens die Projekt-Unterstützung durch gesellschaftliche Akteure?

Wie viel Prozent am Gesamterfolg würden Sie sich/Ihrem Unternehmen, anderen KMU, den Erzeugern, Behörden, Kommunen, Politik und gesellschaftlichen Akteuren zuschreiben?

10. Erfolgsfaktoren regionaler WSN

EF: Allgemein

Was stellt für Sie die Indikatoren (Maßstäbe, Messgrößen) für den Erfolg des Projektes dar?

Was sind für Sie Erfolgsfaktoren regionaler WSN, d.h. worauf kommt es am meisten an?

Wie zufrieden sind Sie mit den Ergebnissen des Projektes bisher? (5er-Skala, Begründung)

Worin sehen Sie in dem Projekt Defizite und Handlungsbedarf?

EF: WSK

Würden Sie das untersuchte Projekt als WS-Kette (!) betrachten, d.h. als verbindliche, dauerhafte u. strategische Kooperation mit anderen Unternehmen?

Wurden gemeinsam Strategien vereinbart und Prozesse zum Austausch von Informationen, Produkten und Finanzen klar geregelt? Wenn ja, wie? (Welche Mechanismen, Instrumente?)

Wie zufrieden sind Sie mit diesen Regelungen? (Defizite, Probleme, Handlungsbedarf?)

Welche Rolle spielt dabei das fokale Unternehmen? (verantwortlich? fair? dominant?)

EF: Cluster

Besteht in der Region ein Branchencluster für den/Ihren Bereich des Lebensmittelmarktes?

Wenn ja: Welche Institution managet das Cluster? Welche Unternehmen sind beteiligt?

Ersetzt oder entspricht für Sie das Projekt einem Cluster? In welchen Funktionen?

Welche Eigenschaften oder Funktionen fehlen dem WSN für ein funktionierendes Cluster?

EF: Kooperationskultur

In welcher Form sind die hier untersuchte WSK und das regionale Netzwerk verbunden?

Wurden die Prozesse zwischen den Unternehmen den und anderen reg. Akteuren (Erzeuger, staatliche Behörden, Kommunen, sonstige Akteure) verbindlich und gut geregelt?

Sind Sie der Meinung, dass auch die Erzeuger, kleinere KMU u. gesellsch. Akteure in dem reg. WSN über genug Einfluss auf die Marketingstrategie, Preise und Prozesse verfügen?

Welche Rolle spielt das größte, prägende Unternehmen für die Kooperationskultur?

EF: Herkunftsregion

Wie ist die Herkunftskulisse des Projektes? Wie des KMU? Gemeinsames? Unterschiede?

Was sind Vor- und Nachteile dieser Form(en) der Definition u. Kommunikation der Herkunft?

Welche Synergien oder Probleme ergeben sich mit Kulissen der Programme (LMP) der ÜI?

EF: N-Marketing

Sind Sie der Meinung, dass regionale Herkunft allein schon ein ausreichendes Kriterium ist, um für konventionelle Produkte einen Aufpreis zu erzielen? (Hohe Qualität vorausgesetzt).

Stimmen Sie der These zu, dass Regionalität mit weiteren Zusatznutzen bzgl. Gesundheit, Transparenz u. Nachhaltigkeit aufgeladen werden sollte? Wenn ja, mit welchen Werten?

Welche Bedeutung schreiben Sie den sog. LOHAS zu, die hohe Ansprüche bzgl. Gesundheit und Nachhaltigkeit stellen, und bereits rd. 30% der Bevölkerung ausmachen sollen?

EF: Entwicklungskulisse

In der Region des Projektes besteht (mindestens) eine regionale Entwicklungskulisse. Welche Beziehung besteht zwischen dem Projekt, dem KMU u. dem Regionalmanagement?

Wie wichtig war u. ist diese Entwicklungskulisse für die Entwicklung des WSN? Funktionen?

Wie zufrieden sind Sie mit Art und Umfang der Unterstützung durch das Reg.-Management?

Wie lässt sich diese Unterstützung und Förderung quantitativ abschätzen? Wer hat Daten?

EF: Übergeordnete Institution(en)(ÜI)

War an der Entstehung oder Entwicklung des WSN eine ÜI beteiligt? Wann ja, welche? Welche Unterstützung hat die ÜI geleistet? (Beratung, Förderung etc.). Welche nicht?

Wurde das Projekt (WSN) oder das KMU durch ein Landesmarketingprogramm unterstützt? Wie wichtig war die Unterstützung durch die ÜI/das LMP für den Erfolg des Projektes?

War diese Unterstützung ausreichend und zielführend? Wenn nein, warum nicht? Welche Rolle spielen dabei die Themen Regionalität, Nachhaltigkeit und regional. Netzwerk?

Hätte sich das KMU auch ohne Förderung durch die ÜI/das LMP in dem Projekt engagiert?

EF: Steuerung (BSC)

Wie ist das Supply Chain Management des WSN geregelt?

Besteht im WSN oder im KMU ein Defizit an Steuerung (Planung, Auswertung, Controlling)?

Hätten Sie Interesse, ein professionelleres SCM-Instrument wie die BSC zu erproben?

Hätten Sie Interesse, dass wir dies am Beispiel Ihres WSN/KMU gemeinsam entwickeln?

10.6 Interview-Leitfaden für Behörden, Kommunen und Verbände (BKV)

Projekt: _____

Datum: _____

1. Personalia

Name:

Organisation:

Funktion in Organisation:

Rolle in Projekt

Funktion in Region:

2. Region

Name:

Art der Abgrenzung:

Beteiligte Kreise und Kommunen:

Art der Kulisse (Programm o.ä.):

Übergeordnete Institution(en):

3. Wertschöpfungsnetzwerk (WSN I)

Produkte/Produktgruppen (grob):

Schlüsselpersonen (1-3, Namen, Berufe):

Fokale(s) Unternehmen:

Gründung (Datum):

Laufzeit (in Jahren):

Woraus ergab sich eine Handlungsmotivation für das Projekt? Probleme? Impulse?

Wer waren die Gründer? Wie verliefen Vorbereitung und Gründung?

Veränderung der Schlüsselpersonen?

4. Wertschöpfungsnetzwerk (WSN II)

Grobe Charakterisierung des Marketings (Produkte, Qualitäten, Märkte, Mengen)

Einordnung in Umsatzgrößenklassen sowie Anteile von Produktgruppen

Radius der Herkunftsregion(en) der Produkte

Geographische Lage der wichtigsten Absatzmärkte (Bedeutung der Region)

Bedeutung der Region für Beschaffung, Absatz und Standort des/der KMU?

Wer hat Daten oder bessere Kenntnisse zu den o.g. Fragen?

5. Wertschöpfungsnetzwerk (WSN III)

Wie hat sich die Anzahl der Beteiligten entwickelt? (Anzahl Erzeuger, Verarbeiter, Händler?)

Wie hat sich der Absatz der vermarkteten Produktmengen entwickelt?

Wie haben sich Art und Anzahl der Abnehmer und Verkaufsstellen entwickelt?

Wer kann Daten zu diesen Fragen zusammenstellen? (Name, Mail, Tel.)

6. WSN als System

Wie verlief die Entwicklung? Gab es Phasen (in Jahren)? Umbrüche? Ursachen? Auslöser?

Welche typischen Elemente, Phasen, Probleme, Lösungen und Ursache-Wirkungs-Muster regionaler Projekte (Wertschöpfungsketten, Netzwerke, Cluster) könnten Sie beschreiben?

7. Rolle von KMU

Warum machen das/die KMU bei dem Projekt mit? (Unternehmerische und private Motive)

Welche Rolle haben/hat das/die KMU in dem Projekt? (Selbtsicht, Sicht der Beteiligten)

Wie gut ist die Kooperationskultur innerhalb der WSK i.e.S. und mit dem reg. Netzwerk?

Wie geht das fokale KMU mit der Macht um? (Selbtsicht, Sicht Beteiligte)

8. Regionalität und Nachhaltigkeit (R&N-Strategien)

Inwiefern stimmen Sie der These zu, dass regionale und nachhaltige Marketingstrategien für viele KMU der Ernährungswirtschaft eine attraktive Option und Zukunftsstrategie darstellen?

Welche regionalen u. nachhaltigen M.-Strategien nutzt das Projekt, welche das/die KMU? (Gemeinsamkeiten und Unterschiede?)

Warum nutzt das Projekt genau diese R&N-Aspekte? Warum andere (mehr) nicht?

Welche Umsatzanteile haben Produkte mit R&N-Strategien? (Zahlen, Daten, Fakten)

(Welche Anteile an R- bzw. N-Produkten sind deckungsgleich?)

9. Aufwand und Nutzen

Aufwand Akteure

Welche Kosten hat Ihre Organisation/haben Sie für das Projekt bisher aufgewendet?

In welchem Umfang wurden Fördermittel gewährt? (Verteilung über Laufzeit? Datenquelle?)

Wie viele Arbeitsstunden wurden für das Projekt pro Woche, Monat oder Jahr aufgewendet? (Für Beratung, Veranstaltungen, Arbeitsgruppen, Öffentlichkeitsarbeit o.ä.? Schätzung!)

Welchen weiteren Arten von Aufwand hat Ihre Organisation für das Projekt aufgewendet?

Wie lässt sich dieser Aufwand bewerten oder quantifizieren?

Nutzen Akteure

Welchen Nutzen können Sie/Ihre Organisation durch das Projekt verzeichnen?

Auf welche Ihrer Aufgaben oder Ziele hatte das Projekt positive Effekte?

Auf welche Ihrer Aufgaben oder Ziele hatte das Projekt negative Effekte?

Auf welche Ihrer Aufgaben oder Ziele hatte das Projekt keine spürbaren Effekte?

Wie ist es mit den Aspekten: Regionale Zusammenarbeit? Zusammenarbeit in der Branche? Innovationsfähigkeit? Know-How- und Technologie-Transfer? Tourismus? o.a.

Hat(te) das Projekt Ihres Ermessens Effekte auf Erhöhung der regionalen Wertschöpfung?

Flächenrelevanz

Welche LN-Flächen sind mit dem Projekt verbunden? (Acker, Grünl., Streuobst, NSG, Wald)

Wie hat sich der Umfang involvierter Flächen über die Laufzeit des Projektes entwickelt?

Wie lässt sich die Relevanz bzw. Erfolg des Projektes für die relevanten Flächen beurteilen?

Welche Stelle kann die flächenrelevanten Daten über die Projektlaufzeit zusammenstellen?

Wertschätzung KMU-Staat

Hätte/n das/die KMU auch ohne das Projekt in diese R&N-Marketingstrategie investiert?

Zu diesem Zeitpunkt? In diesem finanz. Umfang? Mit dieser Konsequenz? Diesen Produkten?

Hätte/n sich das/die KMU sich auch ohne staatliche Förderung in dem Projekt engagiert?

Wie wichtig war Ihres Ermessens die Unterstützung durch staatliche oder kommunale Institutionen für den Einstieg des/der KMU in das regionale Projekt?

Wie wichtig war Ihres Ermessens die Projekt-Unterstützung durch gesellschaftliche Akteure?

Wie wichtig war die Unterstützung durch staatliche oder kommunale Institutionen für den Erfolg des/der KMU mit der Marketingstrategie des Projektes (des reg. WSN)?

Wie viel Prozent am Gesamterfolg würden Sie sich dem/den zentralen KMU, anderen KMU, den Erzeugern, Behörden, Kommunen, Politik und gesellschaftlichen Akteuren zuschreiben?

10. Erfolgsfaktoren regionaler WSN

Was stellt für Sie die Indikatoren (Maßstäbe, Messgrößen) für den Erfolg des Projektes dar?

Was sind für Sie Erfolgsfaktoren regionaler WSN, d.h. worauf kommt es am meisten an?

Wie zufrieden sind Sie mit dem Erfolg bisher? (Begründung)

Worin sehen Sie in dem Projekt Defizite und Handlungsbedarf?

EF: WSK

Würden Sie das untersuchte Projekt explizit als Wertschöpfungs-Kette (!) (WSK) betrachten, d.h. als verbindliche, dauerhafte und strategische Kooperation von/mit (anderen) KMU?

Wurden in der WSK gemeinsame Strategien sowie der Austausch von Produkten, Information und Finanzen verbindlich geregelt? Wenn ja, wie? Wurde dies schriftlich fixiert?

Wie zufrieden sind sie mit diesen Regelungen? (Defizite, Probleme, Handlungsbedarf?)

Welche Rolle spielt dabei das fokale Unternehmen? (verantwortlich? fair? dominant?)

EF: Cluster

Besteht in der Region ein Branchencluster für den/Ihren Bereich des Lebensmittelmarktes?

Wenn ja: Welche Institution managet das Cluster? Welche Unternehmen sind beteiligt?

Sind Sie darin eingebunden? Wenn ja: Warum und wie? Wenn nein: Warum nicht?

Ersetzt oder entspricht für Sie das WSN einem Cluster? In welchen Funktionen?

Welche Eigenschaften oder Funktionen fehlen (dem WSN) für ein funktionierendes Cluster?

EF: Kooperationskultur

In welcher Form sind die hier untersuchte WSK und das regionale Netzwerk verbunden?

Wurden die Prozesse zwischen den Akteuren und Akteursgruppen des WSN (Erzeuger, KMU, staatliche Behörden, Kommunen, sonstige Akteure) verbindlich und gut geregelt?

Wie partnerschaftlich, offen und fair ist die Zusammenarbeit innerhalb des WSN? Haben die Erzeuger, kleinere KMU u. gesellsch. Akteure genug Einfluss auf Strategie und Prozesse?

Welche Rolle spielt das/die größte(n) beteiligte(n) Unternehmen für die Kooperationskultur?

EF: Herkunftsregion

Liegt der Marketingstrategie der WSN/des KMU eine definierte Herkunftsregion zugrunde?

Wie ist die Herkunftskulisse des WSN? Wie des KMU? Gemeinsames? Unterschiede?

Was sind Vor- und Nachteile dieser Form(en) der Definition u. Kommunikation der Herkunft?

Wie sollte die Herkunftsregion des WSN/des KMU in Zukunft definiert werden? Warum?

Welche Synergien oder Probleme ergeben sich mit Kulissen der Programme (LMP) der ÜI?

EF: N-Marketing

Sind Sie der Meinung, dass Regionalität (reg. Herkunft) allein schon ein ausreichendes Kaufkriterium ist, um für (konv.) Agrar-Produkte einen Aufpreis zu erzielen? (Qualität vorausgesetzt).

Inwiefern stimmen Sie der These zu, dass Regionalität mit weiteren Zusatznutzen oder Werten bzgl. Gesundheit, Transparenz und Nachhaltigkeit aufgeladen werden muss?

Welche Bedeutung schreiben Sie den sog. LOHAS zu, die hohe Ansprüche bzgl. Gesundheit und Nachhaltigkeit stellen, und rd. 30% der Bevölkerung ausmachen sollen?

Welche R&N-Aspekte halten Sie aus VerbraucherInnen-Sicht für am wichtigsten? (Ranking)?

EF: Entwicklungskulisse

In der Region des Projektes besteht (mindestens) eine regionale Entwicklungskulisse (Großschutzgebiet, PLENUM oder LEADER). Welche Beziehung besteht zwischen dem Projekt (ggf. dem KMU) und dem Management dieser Entwicklungskulisse(n)?

Wie wichtig war u. ist diese Entwicklungskulisse für die Entwicklung des WSN? Funktionen?

Wie zufrieden sind Sie mit Art und Umfang der Unterstützung durch das Reg.-Management?

Wie lässt sich diese Unterstützung und Förderung quantitativ abschätzen? (Wer hat Daten?)

EF: Übergeordnete Institution(en)(ÜI)

War an der Entstehung oder Entwicklung des WSN eine ÜI beteiligt? Wann ja, welche? Welche Beiträge hat die ÜI geleistet? (Beratung, Förderung etc.). Welche nicht?

Wurde das Projekt oder das/die KMU durch ein Landesmarketingprogramm unterstützt? Wie wichtig war die Unterstützung durch die ÜI/das LMP für den Erfolg des Projektes?

War diese Unterstützung ausreichend und zielführend? Wenn nein, warum nicht?

Welche Rolle spielen dabei die Themen Regionalität, Nachhaltigkeit und reg. Netzwerk?

Welchen Nutzen hat(te) die ÜI durch die Unterstützung des Projekts?

Hätte(n) sich das/die KMU auch ohne Förderung durch LMG/LMP in dem Projekt engagiert?

EF: Steuerung (BSC)

Wie gut, klar und partnerschaftlich ist das Supply Chain Management des WSN geregelt?

Besteht in WSN oder KMU ein Defizit an Steuerung (Planung, Auswertung, Controlling)?

Betrachten Sie professionelle Steuerungsinstrumente wie die BSC für Sie als geeignet?

Hätten Sie Interesse, ein professionelleres SCM mittels BSC bei Ihnen zu erproben?

Hätten Sie Interesse, dass wir dies am Beispiel Ihres WSN/KMU gemeinsam entwickeln?

10.7 Erklärung zur selbstständigen Anfertigung

Hiermit erkläre ich, die Dissertation selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Hilfen und Hilfsmittel angefertigt zu haben.

Gersfeld (Rhön), 31. März 2021

Armin Kullmann