

# GESTALTUNG REGIONALER WERTSCHÖPFUNGSNETZWERKE

## DAS BEISPIEL DER REGIOPOLE ROSTOCK

White Paper Serie der Professur BWL der Dienstleistungen  
(Juniorprofessur)



Dezember 2018

**Michael Leyer** Universität Rostock

**Hannes Reil** Universität Rostock

Sachsen

Designed by Freepik

Obwohl Technologien Kooperationen über Distanzen vereinfachen, ist die räumliche Nähe immer noch ein relevanter Faktor für enge Geschäfts Kooperationen. Nachhaltige, langfristige Kooperationen basieren oft auf persönlichen Beziehungen, die durch räumliche Nähe begünstigt werden. Regionale Nähe hat den Vorteil, dass die Wege für den Transport von Material, das bei Dienstleistungen benötigt wird, sowie persönliche Treffen kurz sind. Um in einer Region erfolgreich Wertschöpfungsnetzwerke aufzubauen, müssen Dienstleister in ein unterstützendes Ökosystem eingebettet werden. Dabei spielen Intermediäre, meist regionale Institutionen, in solchen regionalen Netzwerken eine wichtige Rolle. Dies können Universitäten, Stadtverwaltung, Industrie- und Handelskammern, von Regierungsbehörden finanzierte Wirtschaftsförderungsagenturen, Messegesellschaften oder Handelsverbände sein. Sie bieten Dienste an, die entweder direkt Teil einer Dienstleistungserbringung oder unterstützende Dienstleistungen sind.

Zur Ermittlung, wie die Rolle von Institutionen in einem ländlich geprägten regionalen Netzwerk aussehen sollte, wurden Interviews mit Vertretern von Institutionen und Unternehmen durchgeführt. Die Region Rostock dient dabei exemplarisch als Grundlage für die Analyse, so dass die Erkenntnisse auf Regionen mit ähnlicher Struktur übertragen werden können. Die Ermittlung von Problemen und Zielvorstellungen mit relevanten Beteiligten der Institutionen ist die Grundlage zur Rollenidentifizierung, um möglichst effektiv und effizient Dienstleistungskooperationen zwischen regionalen Akteuren zu etablieren und regionale Wertschöpfungsnetzwerke aufzubauen. Die Erkenntnisse der Studie werden in diesem Whitepaper diskutiert.

## WERTSCHÖPFUNGSNETZWERKE

Das Generieren von Werten und das Kreieren von neuen Innovationen ist ein wichtiger Faktor für Unternehmen, um am Markt bestehen zu können. Wertschöpfung findet dabei nicht nur im Unternehmen oder in Wertschöpfungsketten, sondern auch in Netzwerken statt. Ein Wertschöpfungsnetzwerk zeichnet sich dadurch aus, dass mehrere Akteure gegenseitig in verschiedenen Konstellationen Leistungen erbringen, die zu einer Erhöhung des Werts von Produkten oder Dienstleistungen beitragen. Dabei können Akteure sowohl Wert für Endkunden als auch für andere Unternehmen im Netzwerk schöpfen. Neben der operativen Zusammenarbeit sind auch gemeinsame Innovationen für die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen wichtig, die ohne Partner im Netzwerk entweder gar nicht oder nur teurer bzw. mit längerem Zeitaufwand entwickelt werden können. Dabei können insbesondere kleine und mittlere Unternehmen von regionalen Netzwerken und innovationsstarken Regionen profitieren. Sie können bestehende Ausstattung und Ressourcen in der Region nutzen, ohne eigene finanzintensive Anschaffungen zu tätigen. Unternehmen und Institutionen müssen allerdings in der Lage sein, Wissen zu transferieren und anzunehmen, damit eine innovative Zusammenarbeit möglich wird.

## PROBLEME BEI REGIONALER ZUSAMMENARBEIT

Bei der Ermittlung der Probleme hat sich gezeigt, dass die Kommunikation ein wesentlicher Faktor ist, der die Zusammenarbeit behindern kann. So liegt es häufig nicht an der Tatsache, dass keine Zusammenarbeit gewünscht ist, sondern vielmehr daran, dass es zwischenmenschlich nicht passt. Das heißt, dass die

Kommunikation zwischen zwei oder mehr Personen auf persönlicher Ebene nicht gewollt ist.

Auch unterschiedliche Erwartungshaltungen spielen eine Rolle. Aus diesem Grund kommt es dazu, dass Informationen von einzelnen Parteien zurückgehalten werden, um einen Vorteil für die eigene Institution zu erzielen. Hier mangelt es an einer gemeinsamen Vertrauensbasis, die dazu führt, dass der Informationsfluss ins Stocken gerät und es wenig bis gar keine Absprache zwischen den Institutionen gibt.

Ein weiterer großer Kritikpunkt, der in den Interviews angeklungen ist, ist die Bürokratie. Dies ist insbesondere bei der Universität der Fall. So dauern Forschungsanträge sehr lange, um genehmigt zu werden. Grund dafür ist, dass oft die Unterschriften mehrerer Professoren für die Genehmigung eines Antrags benötigt werden. Hinzu kommt, dass die Delegation von Aufgaben an einzelne Mitarbeiter dazu führt, dass der Informationsfluss ebenfalls ins Stocken geraten kann, da nicht alle Mitarbeiter gleichermaßen in die jeweilige Thematik involviert sind. Ebenfalls spielt die Verslossenheit der Universität gegenüber Unternehmen eine Rolle. Dies betrifft auch die Start-up-Szene, da in vielen Fällen die Unterstützung seitens der Professoren aus Sicht der Start-ups zu früh wegbricht.

Ebenfalls kritisch ist, dass es an Übersichtlichkeit und Transparenz in der Region Rostock fehlt. Es gibt zu viele Einzelinteressen und es ist nicht ersichtlich, welche Institution gerade in welchem Bereich Forschung betreibt. Auch ist nur schwer zu ermitteln, welcher Akteur in der Region über welche Ausstattung verfügt.

Infrastrukturtechnisch geht der Ausbau des schnellen Internets viel zu langsam voran, was

dazu führt, dass sich kaum neue Unternehmen ansiedeln. Dazu tragen auch die Datennetzstruktur sowie ein Mangel an Büroräumen für Dienstleistungsunternehmen bei. Die Stadt fokussiert sich zudem zu sehr auf den Bau von Wohnungen im Stadtgebiet und vernachlässigt dabei das Umland. Zudem wird an zu vielen Verkehrsknotenpunkten in der Stadt gleichzeitig



Designed by Mindandi/Freepik

gebaut, was zu einem erhöhten Stauaufkommen führt. Hier fehlt es an einem Ausbau der öffentlichen Verkehrsmittel, um das Verkehrsaufkommen in der Stadt zu reduzieren.

Es wurde von mehreren Seiten angemerkt, dass es der Region Rostock an einem klaren Ziel fehlt. Dazu zählt, dass es in der Stadt derzeit keinen Wirtschaftssenator gibt. Diese Aufgaben wurden an Rostock Business ausgliedert. Dadurch fehlt es in der Stadt an wirtschaftlichem Denken. Die Unternehmen und Institutionen wünschen in der Stadt einen Wirtschaftssenator, um wirtschaftlich prosperieren zu können. Zudem wurde die Regiopole Rostock zum Zweck der Koordinierung und Zusammenarbeit zwischen Stadt und Landkreis und den darin enthaltenen Institutionen geschaffen. Allerdings wird diese von den Unternehmen nicht richtig wahrgenommen. Der Regiopole fehlt es zum Teil an Informationen und Ressourcen, um ihre Arbeit angemessen durchführen zu können.

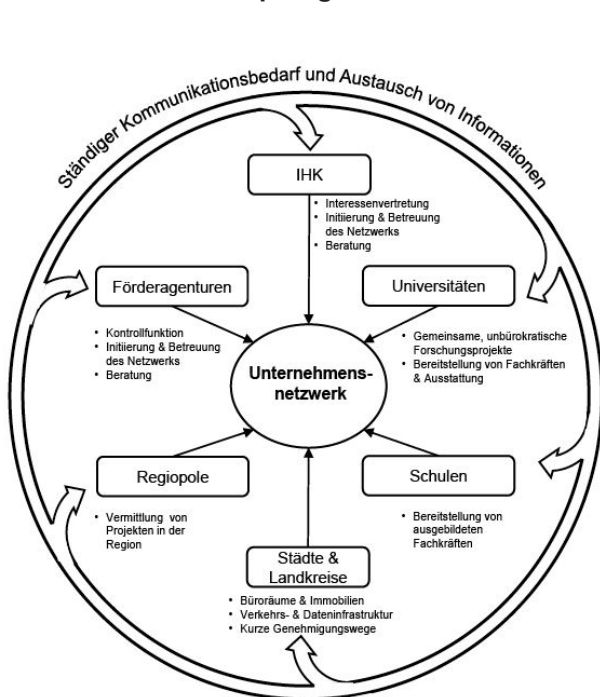
## MODELL EINER ZUSAMMENARBEIT

Auf Basis der Analyse ergibt sich das Zielbild eines regionalen Netzwerks, in dem jeder Akteur weiß, welche Ziele, Informationen und Ressourcen sein Gegenüber besitzt. Dadurch ist jeder Akteur in der Lage, kosteneffizient alle verfügbaren Fähigkeiten und zur Verfügung stehenden Ausstattungen zu benutzen, um optimal auf ein Ziel hin zu arbeiten. Zu diesem Zweck ist es wichtig, dass in der Region in Absprache mit allen Institutionen und wesentlichen Unternehmen eine gemeinsame Zielsetzung für die jeweils kommenden Jahre erfolgt. Initiator könnten hierbei die Handelskammer oder eine anerkannte Fördergesellschaft sein. Dadurch kann auch eine eindeutige Kommunikation zwischen den Institutionen und Unternehmen hergestellt werden. Es entsteht dadurch auch eine Identität der Region, an der sich Unternehmen und Institutionen orientieren können.

Daher ist es gerade in der Kommunikation der Unternehmen wichtig, eine gemeinsame Vertrauensbasis für einen Austausch von Wissen und Informationen zu schaffen. Hierbei sollten persönliche Merkmale einzelner Personen keine Rolle spielen. Vielmehr sollte der Fokus auf den Interessen und einem gemeinsamen Ziel liegen. Institutionen sollten daher darauf achten, dass auch im Bedarfsfall unterschiedliche Ansprechpartner möglich sind. Auch das Zurückhalten von Informationen sollte vermieden werden, was zu höheren Kosten bei den beteiligten Personen bzw. Unternehmen führt. Jeder sollte stattdessen am Erreichen eines Ziels des Großen und Ganzen interessiert sein. Zu diesem Zweck sind ein Zukunftsplan und Schulungen der Mitarbeiter, die zu einem Umdenken führen, hilfreich. Auch mehr Transparenz von allen Seiten kann unterstützend wirken.

Zudem muss der Prozess der Netzwerkbildung deutlich transparenter und übersichtlicher gestaltet werden. Hierfür ist eine Entbürokratisierung bei Forschungsanträgen der Universität und bei der Stadt notwendig, damit Unternehmen und Institutionen schneller und einfacher zu der eigentlichen Wertschöpfung übergehen können. Die Suche nach potenziellen Partnern für Innovationen könnte durch einen Technologieatlas vereinfacht werden, um die Kosten und den Aufwand zu senken. Dieser listet auf, welche Ausstattung die Unternehmen in der Region haben. Zudem ist darin aufgeführt, welche Forschung derzeit betrieben und welche Innovationen vorangetrieben werden. Der Atlas könnte von einer zentralen Anlaufstelle, wie zum Beispiel einer regionalen Fördergesellschaft, verwaltet werden. Diese Anlaufstelle könnte auch in Rücksprache mit den Institutionen Veranstaltungen koordinieren, sodass es nicht mehr zu einer

**Dienstleistungen der Institutionen in einem Wertschöpfungsnetzwerk**



Anhäufung ähnlicher Veranstaltungen kommt.

Um einer unzureichenden Ausbildung der Absolventen entgegenzukommen, sollten Unternehmen und Ausbildungsstätten an dieser Stelle enger zusammenarbeiten. Durch Unternehmensbesichtigungen und das Bereitstellen aktueller Anschauungsmaterialien können die Unternehmen die Bildungseinrichtungen unterstützen und mit Informationen zu aktuellen Arbeitsweisen und zur aktuellen Technik in der Wirtschaft versorgen. Die Bildungseinrichtungen wie Schulen können ihrerseits ihre Absolventen besser auf die Praxis vorbereiten, was zu besser geschultem Personal für die Unternehmen führt.

Ebenfalls von essentieller Bedeutung ist die Infrastruktur der Stadt und des Umlands. Hier müssen sowohl Landkreis und auch Stadt zusammenarbeiten, um einen ausgeglichenen Mix zwischen Wohnraum und Büroräumen zu finden. Zudem muss der Nahverkehr in angemessenem Umfang ausgebaut werden. Auch der Ausbau der Datennetzstrukturen sollte im Fokus stehen. In Zusammenarbeit mit den Universitäten und Unternehmen sollte in der Region zusätzlich ein Innovations- und Start-up-Zentrum geschaffen werden, in dem sich neu gegründete Unternehmen entwickeln und Beratung einholen können. An dieser Stelle ließe sich das Potenzial der Regiopole ausschöpfen, indem durch eine ausreichende Informationsversorgung und Finanzierung Projekte zwischen der Region und der Stadt unterstützt werden.

Des Weiteren sollte es in einem Netzwerk eine Kontrollinstanz geben, die zumindest neu gegründete Sub-Netzwerke in der Region überwacht und kontrolliert, bis sich eine stabile

Beziehung etabliert hat. Eine solche Kontrollfunktion kann beispielsweise durch eine Handelskammer oder eine wirtschaftliche Fördergesellschaft übernommen werden. Diese Einrichtungen sollten dabei bereits an der Integration des Netzwerks beteiligt sein. Die Stadt und der Landkreis sollten gerade beim Aufbau des Netzwerks ebenfalls eine unterstützende Rolle übernehmen und sich mit der Zeit in den Hintergrund zurückziehen.



Designed by Freepik

## FAZIT

Jeder kann für sich alleine, aber von einer gemeinschaftlichen Zusammenarbeit profitieren alle Teilnehmer in der Region. Auch wenn die Vorteile oft nicht direkt erkannt und oft erst zeitverzögert realisiert werden. Es lohnt sich an einem Strang zu ziehen.

## KONTAKTDATEN

Prof. Dr. Michael Leyer  
Professur BWL der Dienstleistungen  
(Juniorprofessur)

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät

Direktor Center für Accounting and Auditing

Direktor Institut für Bankrecht und Bankwirtschaft an der Universität Rostock

Email [michael.leyer@uni-rostock.de](mailto:michael.leyer@uni-rostock.de)