

Regional Governance in institutionalisierten Netzwerken

Kooperationsgewinne durch wertschöpfungsketten-
basiertes Infrastruktur-Management

Prof. Dr. Elmar Hinz

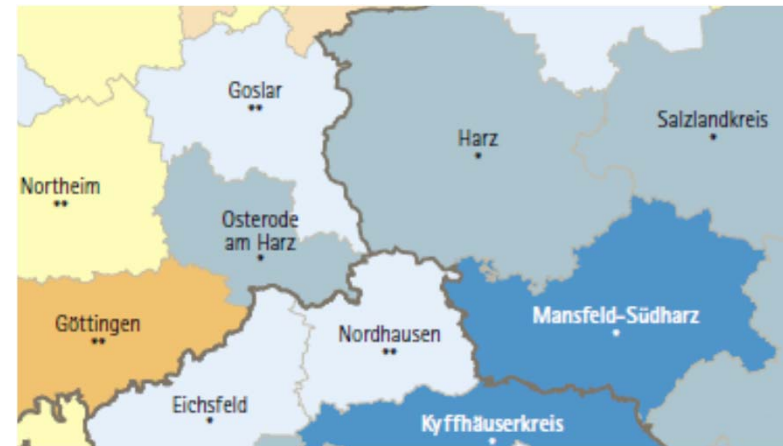
Dipl.-Betriebswirt (FH) Kai-Christian Süllau, M.A.

Agenda

- 1. Einleitung: Regionalpolitik im Harz**
2. Regional Governance als ökonomische Steuerung kooperativer Regionalentwicklung
3. Kooperationsgewinne in Wertschöpfungsnetzwerken
4. Ausblick

Einleitung: Regionalpolitik im Harz

- Ziel von Regionalpolitik sind gleichwertige Lebensverhältnisse!
- ländliche, periphere Region Harz
 - ähnliche Herausforderungen
 - Potentiale!
- seit 2015: EIN HARZ Initiative
 - mit „regionalpolitischen“ Erfolgen
 - **aber: wie erfolgreich bleiben?**
- statt Regionalplanung: Regional Governance!
 - komplementäres Zusammenwirken staatlicher und anderer Akteure in netzwerkartigen Beziehungen
 - **für Infrastrukturen?**



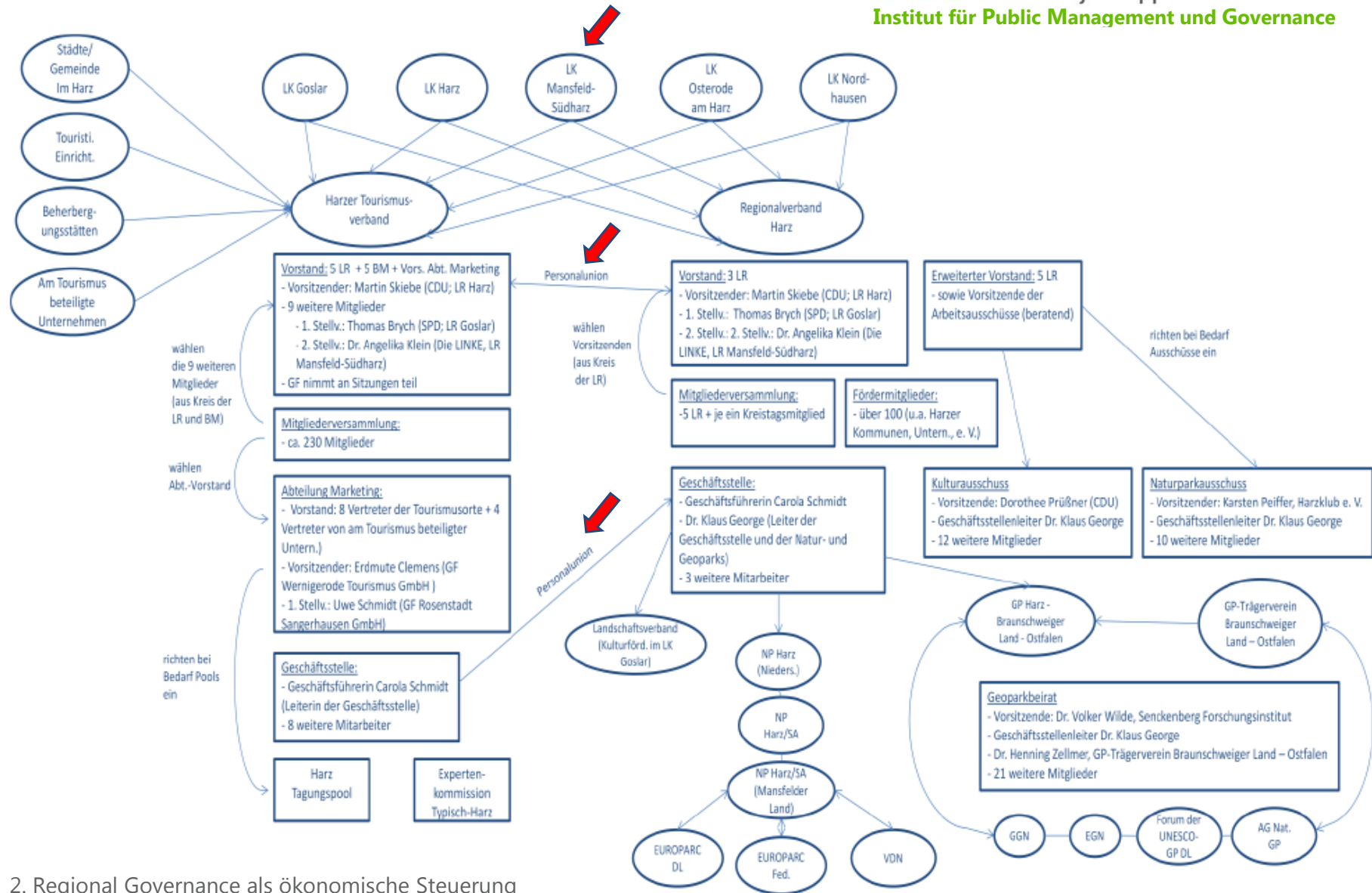
Agenda

1. Einleitung: Regionalpolitik im Harz
2. **Regional Governance als ökonomische Steuerung kooperativer Regionalentwicklung**
3. Kooperationsgewinne in Wertschöpfungsnetzwerken
4. Ausblick

wirksame Gestaltung eines kooperativen Gesamtstandorts

- mit technischen und sozialen Infrastrukturen schaffen Kommunen Voraussetzungen für Lebensqualität
 - Governance: passender **Mix der Steuerungsmodi**
 - im Gewährleistungsstaat: Umsetzung durch **Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen**
- gewachsene Bedeutung „weicher“ Steuerung und endogener Potentiale u.a. für eine **eigenständige Regionalentwicklung**
 - Entscheidung als Verhandlungsergebnis konkurrierender Akteure, die durch positive oder negative **Anreize** beeinflusst werden
 - insb. Regionalmanagement handelt häufig nur **koordinierend**
 - z.B. regionale Entwicklungskonzepte, Netzwerke (§ 13 ROG)
 - durch Betonung Ausgleichsziel kein Cluster

Netzwerkstrukturen im Harz



2. Regional Governance als ökonomische Steuerung

Kooperation in Netzwerken: ökonomisch

- Entstehung, Erhalt und Transformation als politische Aufgabe
 - Institutionalisierung eines informellen Netzwerkes durch Wahl eines **anreizkompatiblen Themas**
 - erst innovativer Leistungsaustausch zur Lösung des gewählten gesellschaftlichen Problems erzeugt Kooperationsgewinne
- Beeinflussung der **Entwicklungs- und Wachstumsphase**
 - Steuerung der **Kooperation: als Hybrid** koordinieren sich Leistungsnetzwerke zwischen Hierarchie und Markt
 - strategische Gestaltung Transaktionskosten u.a. mit Leistungstiefenanalysen bis auf Ebene der Geschäftsprozesse abwägen
 - Gestaltungsziel sind ebenenübergreifend wirksame Arrangements privater und öffentlicher Akteure
 - wie lassen sich strategische Relevanz und Spezifität der Lösungen mit Kooperationsgewinnen diskutieren?

u.a. Scharpf 2006,S.236ff; Popp et al 2014;
Siebert 2010; Brüggemeier / Röber 2011.

2. Regional Governance als ökonomische Steuerung

Agenda

1. Einleitung: Regionalpolitik im Harz
2. Regional Governance als ökonomische Steuerung kooperativer Regionalentwicklung
- 3. Kooperationsgewinne in Wertschöpfungsnetzwerken**
4. Ausblick

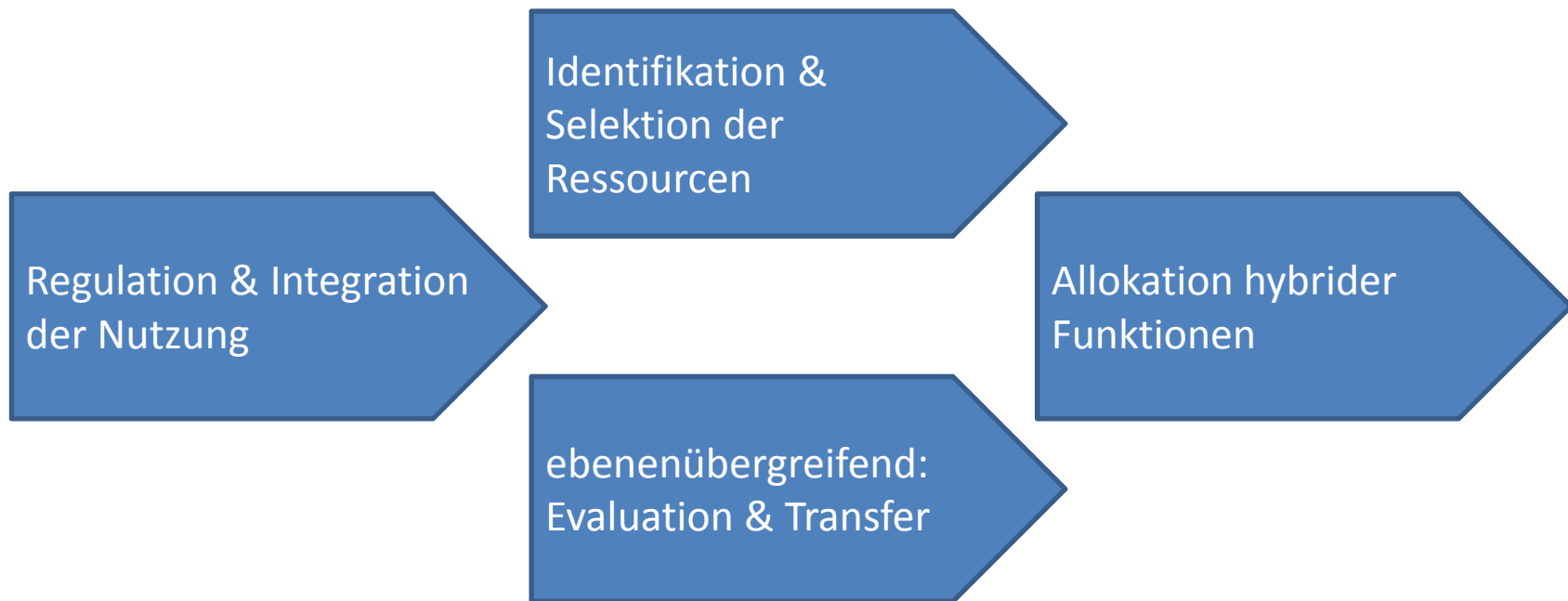
Regionale Wertschöpfungskettensysteme

- **Wertschöpfungsketten** helfen, **Ressourcen** zu identifizieren
 - potentielle Ressource: wertvoll, selten, schwierig zu imitieren
 - (dynamische) Wertschöpfung: Eigenleistung durch Nutzung dieser Ressource in neuen, marktgängigen Kombination
- **Kooperationsgewinn** sind kooperative Kernkompetenzen im Mehrebenennetz: d.h. zur eigenständigen Regionalentwicklung
 - Auslastung der Ressource, so dass Wirkung z.B. auf Grund einer Infrastruktur in mehr als einer Wertschöpfungskette entsteht
 - Subnetzwerke zur Leistungsproduktion verantworten Strukturen und Prozesse der Veredelung
 - z.B. entsteht im Wertschöpfungskettensystem Tourismus bei privaten UND öffentlichen Betrieben Eigenleistung
 - aber Bruttowertschöpfung im Harz: insb. öffentliche Dienstleistungen

u.a. Wolf 2011, S.564ff; Müller-Stewens / Lechner 2016, S.350ff;
Fischer / Pechlaner 2011; Dorobek 2013, S.74ff.

Regionale Strategie: kooperative Kernkompetenzen

- „Geschäftsmodelle“ eines kooperativen Gesamtstandorts mit Kooperationsgewinnen konstruieren
- z.B. durch Management wirksame Auslastung öffentlicher Infrastrukturen im Netzwerk erreichen



Beispiel: Typisch Harz

- Ressource: **Regionalmarke**
 - seit 2010 Management durch Harzer Tourismusverband
 - weitere Akteure: Expertenkommission, landwirtschaftliche Marketinggesellschaften, Produzenten
- **lizensiert** nach Kriterien wie Aufzucht, Anbau oder Verarbeitung im Harz und regionalen Rezepturen
 - Lizenznehmer dürfen Marke als Qualitäts- und Herkunftssiegel nutzen & sollen sie verbreiten
 - Produktgruppen u.a. Fleisch, Fisch, verarbeitete Lebensmittel, Kunsthandwerk, Gastronomie
 - ca. 350 Produkte von 54 Produzenten
- weitere Aktivitäten: u.a. Genießerbox und Vernetzung

TYPISCH
Harz

Beispiel: Erweiterung HATIX

- Harzer Urlaubs-Ticket erlaubt Gästen kostenlose Nutzung ÖPNV
 - könnte Ressource einzelner Orte insb. im LK Harz sein
- vor erweiterter Nutzung war Geschäftsmodell zu prüfen
 - div. (landes)rechtliche Voraussetzungen: u.a. zweckgebundene Pflichtabgaben wie Kurbeiträge
 - marktliche Voraussetzung: touristische Orte + ÖPNV-Anbindung
 - kommunalpolitische Argumente zur Einführung
- Evaluationsergebnis: revidiertes Geschäftsmodell
 - mit Empfehlung unterschiedlicher Finanzierungsformen in unterschiedlichen Orten
 - als Wertschöpfungsnetzwerk bisher nur anekdotische Evidenz: Wirkung auf regulären ÖPNV

Agenda

1. Einleitung: Regionalpolitik im Harz
2. Regional Governance als ökonomische Steuerung kooperativer Regionalentwicklung
3. Kooperationsgewinne in Wertschöpfungsnetzwerken
4. **Ausblick**

Komplementäre Steuerung durch Dachmarke?

- Steuerung kooperativer Kernkompetenzen durch Dachmarke vereinfachen
- als identitätsorientierte Markenführung einer Territorialmarke
 - Basis sind unterschiedliche Leistungsmerkmale = Ressourcenbeiträge der unterschiedlichen Akteure der Region
 - strategische Markenführung für umfangreiches Leistungsportfolio mit gemeinsamer Kernkompetenz
 - Weiterentwicklung durch Markentransfer
- **Regional Governance durch Führung einer Dachmarke**
 - branchenübergreifende, thematische Ausrichtung marktrelevanter Merkmale des Gesamtstandorts in einer Markenarchitektur
 - Steuerung nicht-öffentlicher Akteure z.B. durch Lizenzierung

- EIN HARZ Initiative ist (fast) Regional Governance
 - guter Start: erste Erfolge, beteiligte Akteure mit Vertrauensbasis
 - Subnetzwerke zur Leistungsproduktion würden fokussierte Kooperationen Interessierter in bestehenden Strukturen erlauben
- ökonomisch braucht eigenständige Regionalentwicklung anreizkompatible Themen
 - Kooperationsgewinne entstehen in Wertschöpfungsnetzwerken
 - ggf. unter starker Beteiligung öffentlicher Partner
 - wirksame Auslastung öffentlicher Infrastrukturen kann eine kooperative Kernkompetenz sein
 - komplementäre Steuerung entsprechender Leistungsmerkmale durch eine Territorialmarke, die als Dachmarke geführt wird

- Benz, A. / Dose, N. (2004): Governance - Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept? In: A. Benz / N. Dose (Hrsg.): Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen, Wiesbaden, S. 13-36.
- Benz, A. / Fürst, D. (2003): Regionen – „Regional Governance“ – Regionalentwicklung, In: B. Adamaschek / M. Pröhl (Hrsg.): Regionen erfolgreich steuern. Regional Governance – von der kommunalen zur regionalen Strategie, Gütersloh, S. 11-66.
- Brüggemeier, M. / Röber, M. (2011): Neue Modelle der Leistungserstellung durch E-Government – Perspektiven für das Public Management, In: dms, Nr. 2/2011, S. 357-380.
- Chilla, T. / Kühne, O. / Neufeld, M. (2016): Regionalentwicklung, Stuttgart.
- Dorobek, S. (2013): Public Supply Chain Management. Steuerung öffentlicher Wertschöpfungsketten nach privatwirtschaftlichem Vorbild, Wiesbaden.
- Fischer, E. / Pechlaner, H. (2011): Management kooperativer Kernkompetenzen als Strategie zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Destination, In: H. Pechlaner et al. (Hrsg.): Kooperative Kernkompetenzen. Management von Netzwerken in Regionen und Destinationen, Wiesbaden.
- Frey, R. (2005): Infrastruktur, In: H. Ritter et al (Hrsg): Handwörterbuch der Raumordnung, 4. Aufl., Hannover, S. 469-475.
- Harzer Tourismusverband (2017): Typisch Harz, Goslar.
- Maier, G. et al (2012): Regional- und Stadtökonomik 2. Regionalentwicklung und Regionalpolitik, 4. Aufl., Wien.

Literatur

Müller-Stewens, G. / Lechner, C. (2016): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 5. Aufl., Stuttgart.

Popp, J. et al (2014): Inter-Organizational Networks. A Review of the Literature to Inform Practice, Washington.

Prognos (2016): Prognos Zukunftsatlas 2016. Das Ranking für Deutschlands Regionen, Berlin.

Reichard, C. (2004): Das Konzept des Gewährleistungsstaates. in: GÖW (Hrsg.): Neue Institutionsökonomik, Public Private Partnership, Gewährleistungsstaat, Berlin, S. 48-60.

Siebert, H. (2010): Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken, In: J. Sydow (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen, Wiesbaden, S. 8-27.

Stiller, S. (2005): Raumentwicklung, ökonomische, In: H. Ritter et al (Hrsg): Handwörterbuch der Raumordnung, 4. Aufl., Hannover, S.850-856.

Sydow, J. (2010): Management von Netzwerkorganisationen, In: J. Sydow (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen, Wiesbaden, S. 373-470.

Scharpf, F. (2006): Interaktionsformen. Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung, Wiesbaden.

Wolf, J. (2011): Organisation, Management, Unternehmensführung, 4. Aufl., Wiesbaden.