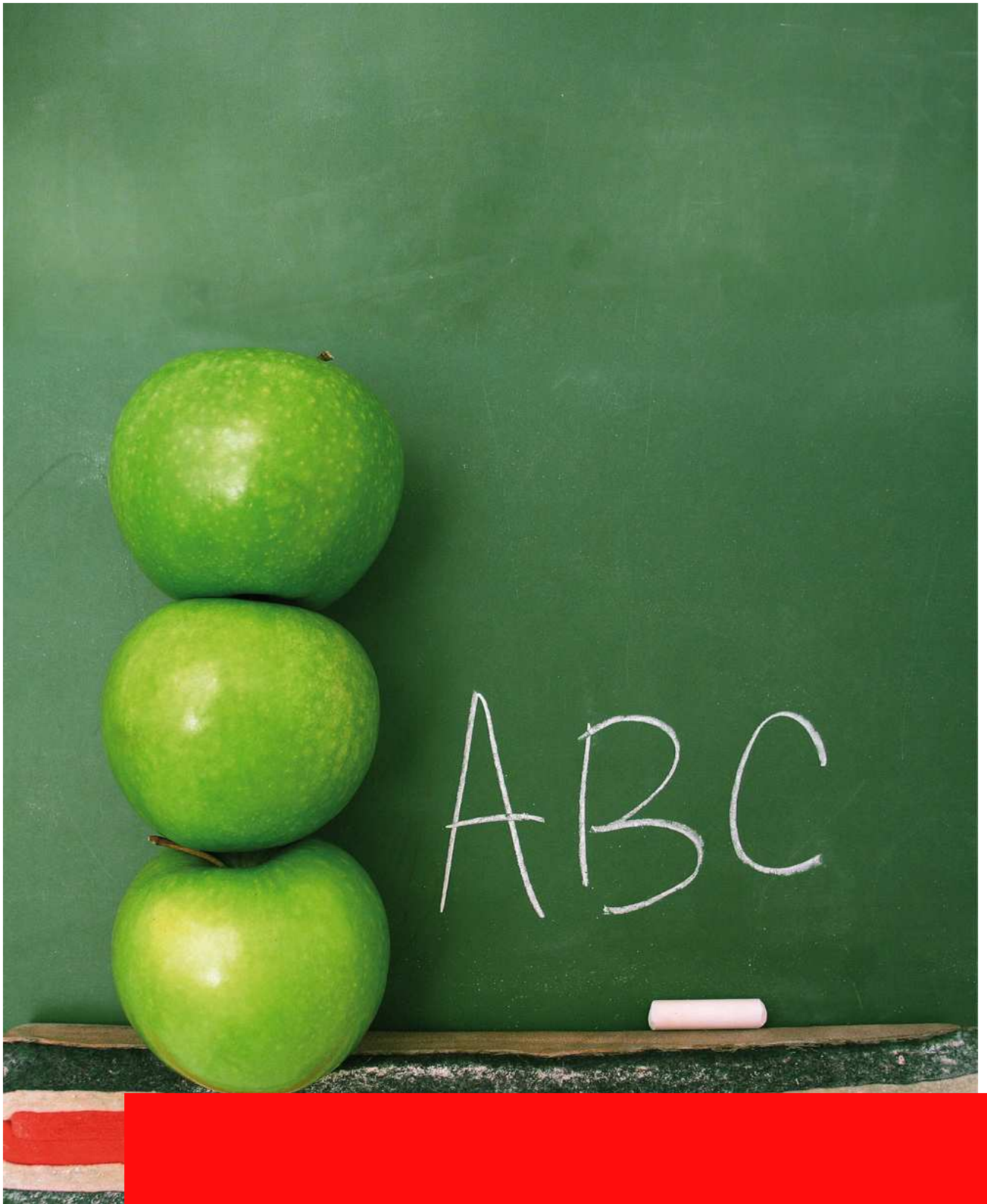




Der Weg in die Zukunft

Masterplan foodRegio 2015

Management Summary

Mit einem Umsatz von 40,5 Milliarden Euro, davon rund 8 Milliarden Euro in Schleswig-Holstein und Hamburg sowie 138.000 Beschäftigten (davon 20% in Schleswig-Holstein und Hamburg) stellt die norddeutsche Ernährungswirtschaft einen **bedeutenden und stabil wachsenden Wirtschaftszweig** dar. Dieses Wachstum basiert nicht zuletzt auf kontinuierlichen Prozess- und Produktinnovationen der mit dem Standort Norddeutschland verbundenen Unternehmen und Einrichtungen.

Ausgehend von der Erkenntnis, dass sich innovationsrelevante Themen gemeinsam effizienter bearbeiten lassen, haben sich im Jahr 2006 Unternehmen der Ernährungswirtschaft mit Unterstützung des Ministeriums für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein sowie der Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH im **foodRegio Branchennetzwerk Ernährungswirtschaft in Norddeutschland e.V.** zusammengeschlossen. Nach fünf erfolgreichen Jahren der Zusammenarbeit war es aus Sicht der Netzwerkakteure angebracht eine Zwischenbilanz zu ziehen und die strategische Ausrichtung des Branchennetzwerkes für die kommenden fünf Jahre festzulegen. Hierbei konnte aufbauend auf dem großen Engagement der Akteure der **Masterplan 2015** erstellt werden.

Im Rahmen der durchgeführten Workshops wurde deutlich, dass foodRegio sich hinsichtlich der geographischen wie auch inhaltlichen Ausrichtung nachfrageorientiert weiterentwickelt hat und heute Dienstleistungen für fünf **Zielgruppen** anbietet: 1. für kleine und mittlere Unternehmen, 2. für Großunternehmen, 3. für die Öffentliche Verwaltung und Politik, 4. für die Wirtschaftsförderungen und last but not least für 5: Multiplikatoren wie Verbände, Kammern und Gewerkschaften. Unter Berücksichtigung der Anforderungen dieser unterschiedlichen Zielgruppen, sind die strategischen Ziele, die Vision 2015 sowie abgeleitet aus einer Stärken-Chancen-Analyse die Erfolgsfaktoren und konkreten Maßnahmen des Branchennetzwerkes für die kommenden Jahre definiert worden.

Das bereits seit 2006 verfolgte **strategische Ziel** - die Steigerung der Produktivität und damit von Wachstum und Beschäftigung der beteiligten Unternehmen - wurde erstmals um eine **Vision 2015** ergänzt: „foodRegio ist eines der führenden Branchennetzwerke der Ernährungswirtschaft in Nordeuropa und führt kooperativ Kompetenzen, Ressourcen, Erfahrung und Wissen aus Wirtschaft und Wissenschaft in Norddeutschland zusammen, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu steigern.“

Visionen müssen zum Leben erweckt werden. Hierzu wird foodRegio sich basierend auf den gemeinsam identifizierten Erfolgsfaktoren zukünftig auf die **sechs strategischen Handlungsfelder**

- „foodRegio Kultur“
- „foodRegio Struktur“
- „foodRegio Information“
- „foodRegio Innovation“
- „foodRegio Qualifizierung“
- „foodRegio Öffentlichkeit“

konzentrieren. Gemeinsam mit den Netzwerkakteuren sind dazu in diesen Handlungsfeldern insgesamt **31 Maßnahmen** identifiziert worden, die die Umsetzung der Vision 2015 ermöglichen. Dabei will der Masterplan 2015 auch umsetzungsorientierte Anleitung sein, so dass zu jeder Maßnahme - neben der Priorisierung seitens der Netzwerkakteure - auch eine Beschreibung, der geplante Umsetzungszeitraum, die notwendigen Umsetzungspartner sowie der Ressourcenbedarf definiert wurden.

Im Rahmen der Umsetzung baut das foodRegio Branchennetzwerk auch in Zukunft auf das starke Engagement seiner Mitglieder und den Rückhalt in der Kommunal-, Kreis- und Landespolitik. Mit allen Stakeholdern des Branchennetzwerkes gilt es gemeinsam in den kommenden Jahren **die Ernährungswirtschaft am Standort weiter voranzubringen** und diesen im europäischen Wettbewerb der Regionen zu stärken.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Der Weg in die Zukunft	5
Die Idee des Masterplans	6
Die Mehrwerte von foodRegio für die Netzwerkpartner	10
Die strategischen Ziele von foodRegio	13
Vision 2015	14
foodRegio heute – die Chancen morgen	15
Die strategischen Handlungsfelder	18



In diesem Masterplan wird aus Gründen der Lesbarkeit die männliche Form der Begrifflichkeiten verwendet. Wo nicht ausdrücklich unterschieden wird, werden natürlich beide Geschlechter angesprochen.

Die Macher und Träger des Masterplans

Der Masterplan foodRegio 2015 ist durch die aktive Mitarbeit folgender Unternehmen und Institutionen entstanden bzw. wird von diesen im Rahmen ihrer Mitgliedschaft im foodRegio e.V. umgesetzt:



Der Weg in die Zukunft

Vorwort

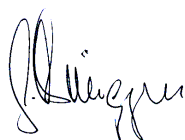
Die Ernährungswirtschaft in Norddeutschland sieht sich aufgrund der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Ein intensiverer Wettbewerb, teilweise schrumpfende Absatzmärkte und eine sich ändernde Nachfragestruktur verlangen stetige Anpassungs- und Umstrukturierungsmaßnahmen. Die Wettbewerbsfähigkeit unserer überwiegend mittelständisch geprägten Branche hängt zentral von der Innovationsfähigkeit der Unternehmen und seiner Beschäftigten ab. Nur gemeinsam in und zwischen den Betrieben können wir die Innovationskraft auch künftig sicherstellen und ausbauen.

Aus dieser Überzeugung heraus hat sich 2005, ausgehend von Unternehmen der Ernährungswirtschaft, foodRegio als das Branchennetzwerk der norddeutschen Ernährungswirtschaft gegründet - mit dem Ziel, durch unternehmensübergreifende Kooperationsprojekte gemeinsame Potenziale und Chancen zu nutzen. In den letzten Jahren wurden von den Mitgliedsunternehmen zahlreiche Aktivitäten angestoßen, mit denen es gelang, gemeinsam Synergien zu nutzen, teilweise erstmals Wissen untereinander gezielt auszutauschen und gemeinsam Innovationen voranzutreiben. Die Vorhaben stärkten den Entwicklungsprozess der norddeutschen Ernährungswirtschaft und haben die Grundlagen einer nachhaltigen Netzwerkarbeit gelegt. Den foodRegio Unternehmen ist es gemeinsam mit ihren Partnern aus Wissenschaft und Verwaltung in den vergangenen Jahren gelungen, den Kerngedanken der Netzwerkarbeit in die Tat umzusetzen. Und damit ist sichergestellt, dass die Mitglieder auch in Zukunft das Branchennetzwerk foodRegio als Kooperationsplattform nutzen werden.

Nach fünf erfolgreichen Jahren des Aufbaus haben wir uns entschlossen mit dem vorliegenden Masterplan dem foodRegio Branchennetzwerk eine gemeinsame, zielgerichtete und nachhaltige Strategie für die Entwicklung bis zum Jahr 2015 zu geben. Der Masterplan dient uns als strategische Grundlage, die unsere Ziele und die für die Umsetzung notwendigen Maßnahmen formuliert. Er dokumentiert die Ziele und Leitideen von foodRegio, identifiziert Kompetenzen und Potenziale und definiert umsetzungsorientierte Handlungsfelder.

Ich möchte mich an dieser Stelle bei allen Persönlichkeiten, die bereit waren, sich mit uns auszutauschen und uns ihr Wissen und ihre Ansichten mitzuteilen, sehr bedanken. Zudem gilt der Dank allen Unterstützern von foodRegio, die die Entwicklung des Masterplans mit wertvollen Hinweisen stets kritisch und konstruktiv begleitet haben. Dem Unternehmen dsn Analysen & Strategien | Kooperationsmanagement (dsn) aus Kiel und dem Institut für Innovation und Technik (iit) in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH aus Berlin, sowie den beteiligten Mitarbeitern beider Partner gilt ein besonderer Dank für die professionelle Begleitung des gemeinsamen Weges zum Masterplan foodRegio 2015.

Januar 2011



Jochen Brüggemann

1. Vorsitzender

foodRegio Branchennetzwerk Ernährungswirtschaft in Norddeutschland e.V.

foodRegio 

Masterplan foodRegio 2015

Die Idee des Masterplans

Die Bedeutung der Ernährungswirtschaft

Mit einem Umsatz von etwa 40,5 Mrd. Euro stellt die Ernährungswirtschaft einen der wichtigsten Wirtschaftsbereiche in Norddeutschland dar. Innerhalb des Verarbeitenden Gewerbes erwirtschafteten die Unternehmen der Ernährungswirtschaft in Norddeutschland im Jahr 2009 einen Umsatzanteil von rund 20% und liegen damit deutlich über dem Bundesdurchschnitt (11,6%) (vgl. Tabelle). Ein Vergleich mit dem Bundesdurchschnitt bezüglich Beschäftigungszahlen (9,5%) und Betriebsanzahl (12,9%) zeigt, dass auch hier die norddeutsche Ernährungswirtschaft einen nennenswert höheren Anteil vorweist. Mit über 137.000 Beschäftigten und einem Beschäftigungsanteil am gesamten Verarbeitenden Gewerbe von 16,7% nimmt die Ernährungswirtschaft zudem einen hohen wirtschaftlichen Stellenwert für den norddeutschen Arbeitsmarkt ein. Fast jeder fünfte ernährungswirtschaftliche Betrieb in Deutschland hat seinen Standort in Norddeutschland und auf diese geht etwa ein Viertel des gesamten deutschen Umsatzes der Ernährungswirtschaft zurück.

Die Ernährungswirtschaft ist damit aufgrund ihres großen Potenzials und innovativen Charakters sowie ihrer positiven Dynamik der letzten Jahre für die wirtschaftliche Entwicklung Norddeutschlands eine Schlüsselbranche.

	Umsatz EW 1000 Euro	Umsatz Anteil EW am VG %	Beschäftigung EW Anzahl	Beschäftigung Anteil EW am VG %	Anzahl der Betriebe EW Anzahl	Betriebe Anteil EW am VG %
Niedersachsen	25.580.030	16,7	88.642	16,7	622	20,1
Bremen	3.278.747	19,6	7.937	16,8	28	18,3
Schleswig-Holstein	5.354.697	18,0	20.527	16,8	247	19,6
Mecklenburg- Vorpommern	3.645.282	37,3	14.445	32,2	91	30,8
Hamburg	2.609.698	4,9	6.396	7,2	70	15,2
Norddeutschland	40.468.454	20,0	137.947	16,7	1058	20,1
Deutschland	160.075.927	11,6	545.967	9,5	5.848	12,9

EW = Ernährungswirtschaft nach WZ2008 (10) Nahrungs- und Futtermittelherstellung, 11) Getränkeherstellung, 12) Tabakverarbeitung

VG = Verarbeitendes Gewerbe und Bergbau nach WZ2008 (C,B)

Betriebe: Betriebe mit im Allgemeinen 20 und mehr Beschäftigten

Kennzahlen zur norddeutschen Ernährungswirtschaft 2009

Quelle: Eigene Darstellung, Statistikamt Länder, 08.11.2010

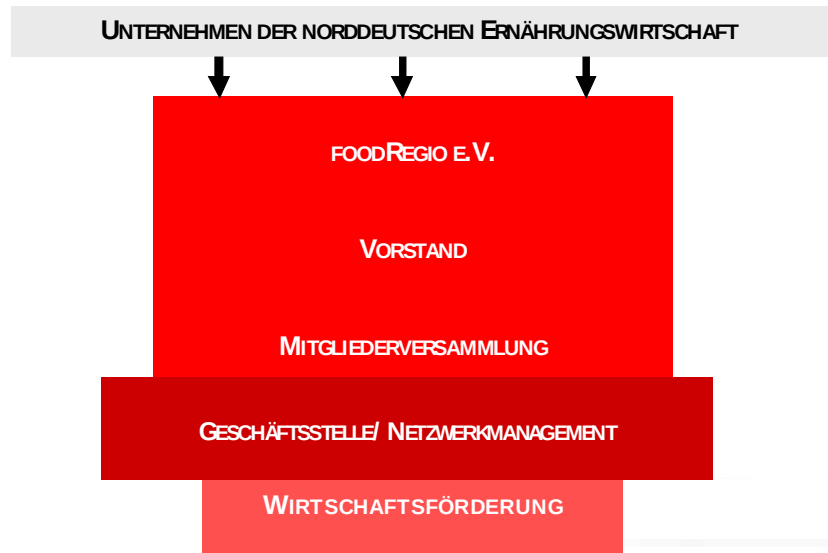
5 Jahre foodRegio

Dem foodRegio Branchennetzwerk ist es seit seiner Gründung im Jahre 2005 bis heute gelungen, das primäre Ziel, die Ernährungswirtschaft im Norden durch die Etablierung eines Kooperationsnetzwerkes zu stärken, erfolgreich umzusetzen. Ausgehend von 14 Gründungsunternehmen und -institutionen, der Förderung aus dem Regionalprogramm 2000 und der Vereinsgründung zum foodRegio e.V. im Jahr 2007 hat das foodRegio Branchennetzwerk die Grundlagen der heutigen Netzwerkstrukturen gelegt. Der offizielle Start des Branchennetzwerkes kann auf den 6. März 2006 datiert werden. Mit diesem Tag begann die Förderung aus öffentlichen Mitteln und damit die erste von zwei Förderphasen für die Jahre 2006 bis 2011.

Nach fünf Jahren Netzwerkarbeit hat foodRegio heute 34 Mitglieder zu verzeichnen, deren hohes Commitment maßgeblich zum Erfolg des Branchennetzwerkes beigetragen hat. Das Netzwerkmanagement hat die Anforderung umgesetzt, ein Kooperationsnetzwerk zu etablieren, das den Mitgliedern in Form von Dienstleistungen einen konkreten Mehrwert bietet. Das Dienstleistungsspektrum deckt sich dabei mit den Zielen und Schwerpunkten (Öffentlichkeitsarbeit, Internationalisierung, Vernetzung, Technologieentwicklung, Aus- und Weiterbildung) der Unternehmen. Durch das Netzwerkmanagement wurden Projekte

wie die Gründung der aktuell sieben Arbeitsgruppen mit rund 150 Beteiligten zu den Themenschwerpunkten Maschinenbau, Produkt, Qualität, Logistik, Personal, Absatz und Beschaffung koordiniert und internationale Kooperationen wie das Netzwerk der Ernährungcluster im Ostseeraum - baltfood - initiiert.

Im Themenschwerpunkt „Personal“ ist foodRegio im Jahr 2008 von der SVSM Schweizerischen Vereinigung für Standortmanagement mit dem 1. Preis für ein strategisches Standortentwicklungskonzept ausgezeichnet worden. Seit 2009 ist foodRegio Mitglied der „Kompetenznetzwerke Deutschland“, einer Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, die die innovativsten und leistungsstärksten nationalen Kompetenznetze vereint. Ein Beweis für den Erfolg der ersten 5 Jahre des Branchennetzwerkes foodRegio. Auf diesen bis heute gewachsenen und gefestigten Strukturen (Abbildung) gilt es aufzubauen. Das Netzwerkmanagement und die Mitglieder des foodRegio e.V. haben die gemeinsame Vision, ihr Branchennetzwerk zielgerichtet weiterzuentwickeln.



Die foodRegio-Struktur

Die Ziele des Masterplans

Der Masterplan foodRegio vereint die Interessen der Mitglieder und dokumentiert die Strategie des Branchennetzwerkes bis zum Jahr 2015. Die daraus abgeleiteten Ziele des Masterplans sind

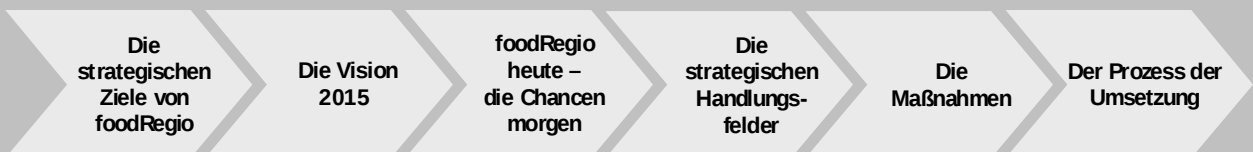
- die Identifizierung der heutigen **Stärken** und **Schwächen** des Branchennetzwerkes sowie der Chancen und Risiken für die künftige Entwicklung von foodRegio,
- eine Beschreibung und Weiterentwicklung der **Strategie** zum nachhaltigen Agieren von foodRegio sowie
- die Entwicklung von **Maßnahmen** zur Umsetzung der Strategie zur nachhaltigen Entwicklung des foodRegio Branchennetzwerkes in Norddeutschland.

Der Masterplan leistet einen Beitrag, um die Nachhaltigkeit des Netzwerkmanagements und des Vereins zu sichern und eine gemeinsame Zukunftsperspektive zu schaffen.

Der Masterplan

- ist eine gemeinsame Strategie für die Zukunft des Branchennetzwerkes,
- dokumentiert die gemeinsamen Ziele der Mitglieder des Branchennetzwerkes,
- beschreibt den Weg von heute in die Zukunft,

Masterplan foodRegio 2015

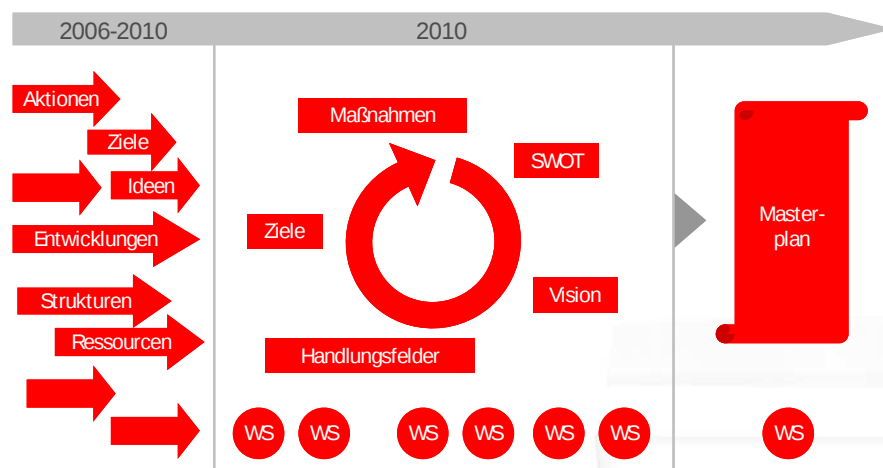


- ordnet die Maßnahmen,
- bildet eine gemeinsame Entscheidungsgrundlage für künftige Maßnahmen des Branchennetzwerkes,
- bildet eine Informationsgrundlage für alle die sich jetzt und in Zukunft aktiv an diesem Branchennetzwerk beteiligen möchten,
- klärt Verantwortlichkeiten und Strukturen,
- informiert die Öffentlichkeit über die Strategie für die Zukunft.

Der Weg zum Masterplan

Die Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH als Betreuer des foodRegio Branchennetzwerkes beauftragte im Juni 2010 das Unternehmen dsn Analysen & Strategien | Kooperationsmanagement (dsn) aus Kiel und das Institut für Innovation und Technik (iit) in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH aus Berlin mit der Entwicklung des Masterplans. In einem Kick-off-Treffen zwischen dem Auftragnehmer und dem foodRegio Netzwerkmanagement wurden die Vorstellungen bezüglich der Herangehensweise und der Struktur des Masterplans präzisiert, um ein gemeinsames Verständnis über den Prozess der Erstellung zu gewährleisten. Nach einer intensiven Dokumentenanalyse und Informationsaufbereitung wurden mittels Interviews und Gesprächen mit den beteiligten Akteuren neue Ansätze, Ideen und Daten aufgenommen.

Von hoher Bedeutung bei der Erstellung des Masterplans war die Einbindung der direkt oder indirekt beteiligten Akteure, die für den späteren Erfolg des Masterplans relevant sind. Hierzu fanden in der ersten Projektphase drei Feedback- Workshops mit unter-



Der Weg zum Masterplan foodRegio 2015

schiedlichen Zielgruppen (Multiplikatoren und Hochschulen, Unternehmen der Ernährungswirtschaft, Landesministerien) statt. In den einzelnen Workshops wurden die Vision, die Stärken und Schwächen von foodRegio und die zukünftigen Ziele entwickelt und diskutiert. Die im Rahmen eines Workshops gesammelten Informationen und Anregungen wurden in den nachfolgenden Workshops präzisiert und aus der jeweiligen Zielgruppenperspektive erweitert. In einer zweiten Projektphase wurden Handlungsfelder mit prioritären Maßnahmen definiert und im Masterplan foodRegio 2015 dokumentiert.

Der Masterplan ist im Folgenden so strukturiert, dass er ausgehend von den wichtigsten Mehrwerten, die das foodRegio Branchennetzwerk für seine verschiedenen Zielgruppen generieren kann, die prioritären Ziele der Netzwerkarbeit definiert. Hierauf basierend wird dann eine Vision und Mission des foodRegio Branchennetzwerkes formuliert.

Ausgehend von einer ausführlichen Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse, den relevanten Mehrwerten für die Zielgruppen sowie den prioritären Zielen werden sechs Handlungsfelder definiert und die damit verbundenen Maßnahmen (Netzwerkservices) zur Umsetzung und Zielerreichung abgeleitet. Am Ende wird auf den Umsetzungsprozess eingegangen.

Die zielgruppenspezifischen Mehrwerte von foodRegio

Das foodRegio Branchennetzwerk hat es sich zur Aufgabe gemacht, verschiedene Zielgruppen aktiv zu unterstützen. Daher werden im folgenden Kapitel die wichtigsten Mehrwerte, die das foodRegio Branchennetzwerk für die Zielgruppen bieten kann, kurz beschrieben.

Zu den relevanten Zielgruppengruppen gehören vor allem die kleinen und mittleren Unternehmen¹, die Großunternehmen der norddeutschen Ernährungswirtschaft sowie die öffentliche Verwaltung und Politik. Weiterhin seien an dieser Stelle, die Kammern, Verbände und Multiplikatoren sowie andere Wirtschaftsförderer der Region genannt.

Da die Zielgruppen unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungshaltungen aufweisen, werden diese seitens foodRegio mit unterschiedlichen Angeboten betreut. Diese Angebote sind darauf ausgerichtet, zielgruppengerechte Mehrwerte zu schaffen, die nachstehend zusammenfassend dargestellt werden:

Zielgruppe 1: Kleine und mittlere Unternehmen

Kleine und mittlere Unternehmen¹ stellen zahlenmäßig die größte Zielgruppe des foodRegio Branchennetzwerkes dar. Gleichzeitig ist das Spektrum an Mehrwerten, welches für diese Zielgruppe in Frage kommt, überaus breit:

- **Zugang zu qualifiziertem Personal im Branchennetzwerk ermöglichen**
- **Fehlende Kompetenzen vermitteln**
- **Neue Geschäftskontakte generieren**
- **Beitrag zur Kosteneinsparung leisten**
- **Innovationsgeschwindigkeit erhöhen**
- **Partner mit komplementären Kompetenzen vermitteln**
- **Sichtbarkeit und Wahrnehmung des Unternehmens steigern**
- **Steigerung der Aufmerksamkeit und des Image für die Ernährungswirtschaft**
- **Unterstützung bei Internationalisierung**
- **Aufmerksamkeitsgewinnung gegenüber Politik und Verwaltung**
- **Zugang zu Fördermitteln erleichtern**
- **Bereitstellung von Informationen zu technologischen und marktspezifischen Trends**

¹ Ausgehend von der seitens der Europäischen Kommission verwendeten Definition werden unter kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) solche verstanden, welche weniger als 250 Mitarbeitern beschäftigen und weniger als EUR 50 Mio. Umsatz per anno generieren.

Zielgruppe 2: Großunternehmen

Derzeit besitzt für Großunternehmen eine kontinuierliche Kompetenzentwicklung ihrer Fach- und Führungskräfte höchste Priorität. U.a. hierdurch soll die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen sichergestellt werden. Die Vermeidung eines perspektivisch drohenden Fachkräftemangels auf der einen Seite sowie die Gewährleistung der Verfügbarkeit der notwendigen Kompetenz in den Unternehmen entsprechend den fortschreitenden technologischen Entwicklungen auf der anderen Seite können als prioritäre Handlungsbereiche angesehen werden. Insgesamt ergibt sich eine Reihe von Themenfeldern, in denen das foodRegio Netzwerkmanagement für die Großunternehmen Mehrwerte generieren kann:

- **Fehlende Kompetenzen vermitteln**
- **Zugang zu qualifiziertem Personal im Branchennetzwerk ermöglichen**
- **Innovationsgeschwindigkeit erhöhen**
- **Zugänge zu kleinen innovativen Unternehmen erleichtern**
- **Steigerung der Aufmerksamkeit und des Image für die Ernährungswirtschaft**
- **Zugang zu Fördermitteln erleichtern.**
- **Bereitstellung von Informationen zu technologischen Trends**

Zielgruppe 3: Öffentliche Verwaltung, Politik

Diese Zielgruppe ist neben den Unternehmen wichtiger Adressat für die Maßnahmen des foodRegio Branchennetzwerkes. Auch hier profitiert die Zielgruppe von vielen Maßnahmen, die das Netzwerkmanagement in deren Interesse durchführen. Die entsprechenden Mehrwerte sind

- **Beitrag zur Erfüllung der wirtschafts- und innovationspolitischen Ziele**
- **Beitrag zur Standortsicherung**
- **Imagegewinn, gesteigerte Medienaufmerksamkeit und Profilierung**
- **Kurzfristige, bedarfsorientierte Assistenz- und Unterstützungsfunktion durch das Netzwerkmanagement .**
- **Absicherung der mehrwertschöpfenden Verwendung öffentlicher Mittel**
- **Verbesserter Zugang zu den Mitgliedsunternehmen**

Zielgruppe 4: Wirtschaftsförderungen

Aus Sicht der bereits involvierten bzw. zukünftig ggf. involvierten Wirtschaftsförderungen stellt das foodRegio Branchennetzwerk ein wichtiges Instrument zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Ernährungswirtschaft in Norddeutschland, der Sicherung bzw. Schaffung von Arbeitsplätzen in der Region und der Verbesserung der nationalen und internationalen Wahrnehmung der Region und seiner Akteure dar. Daraus können folgende Mehrwerte für die beteiligten Wirtschaftsförderungen bzw. die durch sie vertretenen Gebietskörperschaften abgeleitet werden:

- **Schaffung / Erhaltung von Arbeitsplätzen in der Region**
- **Industrielle Struktur der Region stärken**
- **Beitrag zur Ansiedlung neuer Unternehmen**
- **Beitrag zur stärkeren Verankerung der Unternehmen in der Region**
- **Ansehen der Region (national/international) stärken**

Zielgruppe 5: Multiplikatoren wie Verbände, Kammern, Gewerkschaften

Das foodRegio Branchennetzwerk sieht diese Zielgruppe als wichtige Adressaten ihrer Netzwerkarbeit an, da diese Akteure ein breites Kompetenzspektrum besitzen, welches für die Mitglieder des Branchennetzwerkes zugänglich gemacht werden kann. Durch eine intensive Interaktion dieser Zielgruppe mit anderen können alle Beteiligten entsprechend profitieren. Für diese Zielgruppe können folgende Mehrwerte von Interesse sein:

- **Zugang zu den Mitgliedsunternehmen erleichtern**
- **Zugang zur Politik verbessern**
- **Hilfestellung bei der Generierung eigener Aktivitäten**
- **Gemeinsame Festlegung von Zielen und deren Verfolgung**
- **Erweiterung der Erfahrungshorizonte in relevanten Bereichen der Ernährungswirtschaft**

Die strategischen Ziele von foodRegio

Um nachhaltig agieren und sich strategisch positionieren zu können, bedarf es einer konkreten Zielformulierung. Diese Zielformulierung dient auch dazu, in Verbindung mit einer gemeinsamen Vision, konkrete Maßnahmen formulieren zu können. Die Ziele orientieren sich an den Interessen des Branchennetzwerkes und seiner Mitglieder:



Die zentralen Ziele des foodRegio Branchennetzwerkes sind es Beiträge zu leisten zur

Steigerung der Produktivität der beteiligten Unternehmen

- durch die Integration aller relevanten regionalen Potenziale.
- durch die Initiierung von kooperativen Projekten, zur Ausschöpfung von Optimierungspotenzialen auf der Input-, Prozess- und Output-Seite.

Steigerung und Sicherung von Wachstum und Beschäftigung der beteiligten Unternehmen

- durch die Unterstützung eines profitablen und nachhaltigen Unternehmenswachstums.
- durch die Etablierung eines relevanten und attraktiven Branchennetzwerkes auf regionaler und überregionaler Ebene.

Aufbauend auf einer im folgenden beschriebenen, gemeinsamen Vision und einer realistischen Stärken- und Schwächenanalyse werden im Masterplan die wichtigsten Handlungsfelder definiert und konkrete Maßnahmen zur Umsetzung abgeleitet.

Die Vision 2015

Das foodRegio Branchennetzwerk verfügt heute über gute netzwerkinterne Kooperationsstrukturen und ein sehr breites Servicespektrum für seine Mitglieder. Die Wettbewerbssitu-

ation der Unternehmen des Branchennetzwerkes kann und soll durch eine zielgerichtete Strategiebildung des Branchennetzwerkes in Verbindung mit einer operativen Planung weiter verbessert und nachhaltig gefördert werden. Hierzu entwickelte das foodRegio Branchennetzwerk die folgende Vision, welche den Kern der zukünftigen strategischen Ausrichtung bildet.



DIE VISION 2015

foodRegio ist eines der führenden Branchennetzwerke der Ernährungswirtschaft in Nordeuropa und führt kooperativ Kompetenzen, Ressourcen, Erfahrung und Wissen aus Wirtschaft und Wissenschaft in Norddeutschland zusammen, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu steigern.

foodRegio beabsichtigt seine Position als ein kompetentes und etabliertes Branchennetzwerk in Nordeuropa weiter auszubauen und eine nachhaltige Perspektive für das Branchennetzwerk in den nächsten Jahren zu entwickeln. Die Vision dient dem zielorientierten Interagieren aller beteiligten Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Verwaltung zur nachhaltigen Profilierung von foodRegio. Der Masterplan ist als Orientierungshilfe bei der Umsetzung der foodRegio Vision zu verstehen und definiert die folgende gemeinsame Mission der Akteure.

DIE MISSION

foodRegio verwirklicht die Vision 2015 mit der Umsetzung eines mehrjährigen Masterplans unter Integration aller beteiligten Akteure auf Basis umfassender Analysen.

foodRegio heute - die Chancen morgen

Die folgende Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse ist die Ausgangsbasis für die strategische Positionierung des foodRegio Branchennetzwerkes. Sie dient der Identifizierung

von strategischen Handlungsfeldern und ausgewählten Aktivitäten. Sie beschreibt einerseits die heutige Situation des Branchennetzwerkes mit seinen aktuellen **Stärken** und **Schwächen** und fasst andererseits die künftigen **Chancen** und **Risiken** für das Branchennetzwerk zusammen. Im Rahmen der Erstellung dieses Masterplans wurden in den Workshops die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des foodRegio Branchennetzwerkes aus Sicht seiner Zielgruppen ermittelt.



BRANCHENNETZWERK FOODREGIO				
HEUTE		MORGEN		ERFOLGSFAKTOREN
STÄRKEN	SCHWÄCHEN	CHANCEN	RISIKEN	
- Hohes Commitment der Akteure - Hohe Identifikation mit der Region und persönliche Wertschätzung der Akteure - Unternehmergeprägte Akteursstruktur ermöglicht schnelle Entscheidungen - Hohe thematische, regionale und akteursbezogene Offenheit begünstigt das Wachstum des Branchennetzwerkes				Kultur des Netzwerkes leben
- Kultur nachweisbarer Erfolge, langjähriger Kontinuität und hoher Zufriedenheit mit der Arbeit des Branchennetzwerkes - Hohe Agglomeration/kritische Masse von Unternehmen der Ernährungswirtschaft stärken die Struktur von foodRegio - Hohe Ausschöpfung des Akteurspotenzials in Bereichen der Ernährungswirtschaft (Cerealien, Süßwaren etc.) - Regionale Nähe der einzelnen Akteure	- Undokumentiertes Serviceportfolio des Branchennetzwerkes - Hohe Abhängigkeit des Netzwerkmanagements von öffentlicher Förderung - Existenz mehrerer - teilweise thematisch überschneidender - Branchennetzwerke der Ernährungswirtschaft im foodRegio Einzugsgebiet - Meinungsbildungsprozess für eine abgestimmte Politik der norddeutschen Länder unter Einbeziehung der Ernährungswirtschaft / für die Ernährungswirtschaft fehlt	Beitrag zur Sicherstellung der Finanzierung des Netzwerkmanagements durch eine klare Positionierung, Kommunikation der Mehrwerte und zielgruppenorientiertes Service-spektrum	- Fehlendes Konzept zur nachhaltigen Finanzierung - Neue Aktionsfelder des Netzwerkmanagements können nicht bedarfsgerecht implementiert werden oder entsprechen nicht dem Bedarf der Akteure, Attraktivitätsverlust des Branchennetzwerkes	Strukturen des Netzwerkes nachhaltig entwickeln
- Kooperationen mit anderen deutschen und internationalen Netzwerken der Ernährungswirtschaft - Aktuelle Schwerpunkte der Netzwerkarbeit entsprechen den Bedürfnissen der Akteure		Branchennetzwerk als Ideenschmiede		Informationen und Wissen austauschen

BRANCHENNETZWERK FOODREGIO				
HEUTE		MORGEN		ERFOLGSFAKTOREN
STÄRKEN	SCHWÄCHEN	CHANCEN	RISIKEN	
■ Zukunftsorientierte fachliche Schwerpunkte der Unternehmen stärken Innovationskraft ■ Ideengenerierung im Team (durch das Netzwerk) schafft innovativen Charakter	■ Geringe Agglomeration und Kooperationsbeziehungen der relevanten FuE-Akteure ■ Anwendungsorientierte FuE im Bereich der Ernährungswirtschaft (noch) nicht international führend ■ Nur punktuelle Kooperation zwischen Wissenschaft und Ernährungswirtschaft ■ Kein moderierter/organisierter Abgleich der FuE-Angebote der Hochschulen mit Bedürfnissen der Unternehmen ■ Rahmenbedingungen für Unternehmen der Ernährungswirtschaft sind gemessen am wirtschaftlichen Potential in der Region unterdurchschnittlich	■ Nachhaltige messbare Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Akteure des Branchennetzwerkes ■ Durch gezielte strategisch formulierte Aktionen die Rahmenbedingungen für die Ernährungswirtschaft verbessern	■ Ungünstige Rahmenbedingungen für Innovationen in der Ernährungswirtschaft in Norddeutschland im internationalen Vergleich verschlechtern zunehmend die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen bzw. führen zur Abwanderung wertschöpfender Unternehmensfunktionen ■ Geringe Beteiligung der FuE-Institutionen an der Netzwerkarbeit erschwert Innovationen in der Zukunft	Innovationen schaffen
■ Gesamter Qualifizierungszyklus - von der Ausbildung bis zum Studium - wird in der Region angeboten		■ Durch Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen langfristige Verfügbarkeit von Fachkräften ■ Spezialisierung des Branchennetzwerkes führt zu hoher internationaler Anerkennung der Akteurskompetenz	■ Steigender Fachkräftemangel erschwert die Entwicklung der Unternehmen	Mitarbeiter qualifizieren
■ Hoher Bekanntheitsgrad des Branchennetzwerkes auch außerhalb Schleswig-Holsteins	■ Darstellung in der Öffentlichkeit - zu geringe Öffentlichkeitspräsenz ■ Akteure der Ernährungswirtschaft in Norddeutschland werden zu wenig als hochwertiger, innovativer Verarbeiter gesehen ■ Unterentwickeltes Standortmarketing, keine/geringe internationale Wahrnehmung ■ Geringe Wahrnehmung bzw. Nutzung der Arbeiten der Ernährungswirtschaft und des Branchennetzwerkes bei der öffentlichen Verwaltung und Politik	■ Etablierung zum führenden Branchennetzwerk in Norddeutschland und einem der führenden in Nordeuropa ■ Verbesserung der Außenwahrnehmung durch konzentrierte Öffentlichkeitsarbeit		Öffentlichkeit schaffen

Aus der Stärken-Chancen-Analyse wird deutlich welche zentralen Faktoren für das Branchennetzwerk foodRegio und seinen langfristigen Erfolg entscheidend sind:

- Kultur des Netzwerkes leben
- Struktur des Netzwerkes nachhaltig entwickeln
- Informationen austauschen
- Innovation entwickeln
- Mitarbeiter qualifizieren
- Öffentlichkeit schaffen

Die Kultur des foodRegio Branchennetzwerkes wird in seinen Grundsätzen dokumentiert. Die Struktur des foodRegio Branchennetzwerkes wird durch die Mitgliederversammlung und den Vorstand des Vereins sowie das Netzwerkmanagement gebildet. Die Kultur und die Struktur sind einerseits Rahmenbedingungen, andererseits aber auch Erfolgsfaktoren und -garanten des foodRegio Branchennetzwerkes.



Die strategischen Handlungsfelder

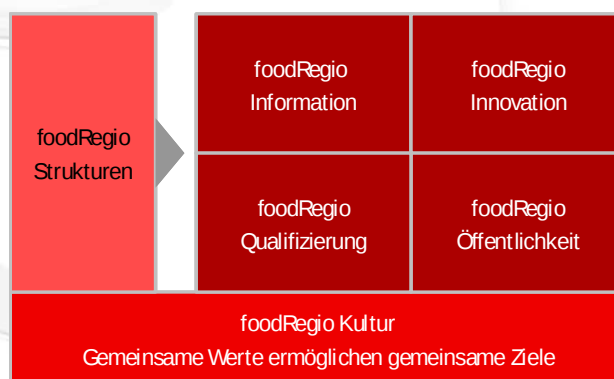
Aufbauend auf der Analyse der Stärken und Chancen des foodRegio Branchennetzwerkes und den ermittelten Erfolgsfaktoren wurden sechs strategische

Handlungsfelder identifiziert, welche zentrale Beiträge zur Erreichung der Ziele des Branchennetzwerkes liefern.



VON DEN ERFOLGSFAKTOREN	ZU DEN	STRATEGISCHEN HANDLUNGSFELDERN
Kultur des Netzwerkes leben	➔	A „foodRegio Kultur“
Struktur des Netzwerkes nachhaltig entwickeln	➔	B „foodRegio Struktur“
Informationen und Wissen austauschen	➔	C „foodRegio Information“
Innovation entwickeln	➔	D „foodRegio Innovation“
Mitarbeiter qualifizieren	➔	E „foodRegio Qualifizierung“
Öffentlichkeit schaffen	➔	F „foodRegio Öffentlichkeit“

Die strategischen Handlungsfelder (Abbildung) bilden den Kern des Masterplans. In ihnen werden die konkreten Maßnahmen definiert.



Die foodRegio Handlungsfelder

Eine gemeinsame Kultur der Zusammenarbeit ist das Fundament des foodRegio Branchennetzwerkes. Die gemeinsam erarbeiteten Grundsätze der Zusammenarbeit im Branchennetzwerk sind in einem Verhaltenskodex dokumentiert und werden von den Mitgliedern und dem Netzwerkmanagement in der täglichen Arbeit und den Projekten gelebt.

Diese Verhaltensgrundsätze haben einen direkten Einfluss auf das Branchennetzwerk und seine Mitglieder. Sie definieren einerseits die klare Zielsetzung, ein profitables und nachhaltiges Wachstum der Mitglieder zu generieren und setzen andererseits eine Selbstverpflichtung und konkrete Bindung der (potenziellen) Mitglieder zur Ernährungswirtschaft als Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit voraus. Darauf aufbauend werden durch die foodRegio Strukturen mit seinen Mitgliedern, seinem Vorstand und dem Netzwerkmanagement inhaltliche Themen, die man gemeinsam bewegen will, entwickelt und umgesetzt.

Aus den o. g. Handlungsfeldern lassen sich rund 30 konkrete Maßnahmen (Netzwerkservices) ableiten, die im Folgenden beschrieben sind. Ein Großteil entspricht Maßnahmen seitens des Netzwerkmanagements, die in der Vergangenheit bereits erfolgreich umgesetzt wurden. Andere haben einen neuen Charakter und sollten in der Zukunft implementiert werden.



Wirtschaftsförderung LÜBECK GmbH

LÜBECK Business Development Corp.

Falkenstrasse 11

D-23564 Lübeck

Tel.: +49 (0)451 / 706 55 - 471 oder - 472

Fax: +49 (0)451 / 706 55 20

E-Mail: info@foodregio.de

Webseite: <http://www.foodregio.de>

Unterstützt durch:



ZUKUNFTSprogramm
Wirtschaft

Investition in Ihre Zukunft

