



## Working Paper 09 - 2017

---

### Die Regionalwert AG als Beispiel eines erfolgreichen regionalen Unternehmensnetzwerkes

Ein Working Paper im Rahmen des Projekts „Regionale Transformation durch  
sozial-ökologisch handelnde Unternehmen (Regio Trans<sup>KMU</sup>)“

Madeleine Böhm

Simon Funcke

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



# Impressum

Veröffentlicht durch das

**Zentrum für Erneuerbare Energien**

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

Tennenbacher Str. 4

79106 Freiburg

Deutschland

Tel.: +49 (0) 761-203-3689

Fax.: +49 (0) 761-203-3690

E-Mail: [stefan.adler@zee.uni-freiburg.de](mailto:stefan.adler@zee.uni-freiburg.de)

Web: [www.zee-uni-freiburg.de](http://www.zee-uni-freiburg.de)

ISSN online: 2191-0685

ISSN print: 2191-0677

In 2010, the Centre for Renewable Energy initiated its work on a series of working papers. The primary objective of these papers is to stimulate discussion in the field of sustainable energy in Europe as well as on a global scale. An accurate citation of the findings, interpretations and opinions included in these papers must be ensured. They reflect the work of their authors and do not reflect the opinions of the Centre for Renewable Energy or the University of Freiburg. We welcome feedback from readers and request that they convey their comments and criticisms directly to the authors.

## **Autor\_innen:**

Madeleine Böhm

Simon Funcke

Zentrum für Erneuerbare Energien

Tennenbacher Str. 4

79106 Freiburg

[madeleine.boehm@zee.uni-freiburg.de](mailto:madeleine.boehm@zee.uni-freiburg.de)

[simon.funcke@zee.uni-freiburg.de](mailto:simon.funcke@zee.uni-freiburg.de)

# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. EINLEITUNG.....</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1. ZIELE UND FORSCHUNGSFRAGEN DER FALLSTUDIE .....                             | 1         |
| 1.2. HINTERGRÜNDE ZUR REGIONALWERT AG .....                                      | 1         |
| <b>2. METHODISCHES VORGEHEN.....</b>   | <b>4</b>  |
| 2.1. LITERATUR.....  | 4         |
| 2.2. INTERVIEWS.....   | 4         |
| 2.3. AUSWERTUNG.....   | 5         |
| <b>3. ERGEBNISSE.....</b>  | <b>6</b>  |
| 3.1. ZUSAMMENARBEIT IM NETZWERK .....  | 6         |
| 3.1.1. <i>Motivation für die Mitarbeit in der RWAG</i> .....                     | 6         |
| 3.1.2. <i>Strukturen</i> .....   | 7         |
| 3.1.3. <i>Finanzierung und finanzielle Strategien</i> .....                      | 11        |
| 3.1.4. <i>Kommunikation innerhalb der Regionalwert AG</i> .....                  | 13        |
| 3.1.5. <i>Außenkommunikation</i> .....   | 14        |
| 3.1.6. <i>Exkurs: Entwicklung der RWAG-Marke</i> .....                           | 14        |
| 3.2. NUTZEN DES NETZWERKS.....   | 16        |
| 3.2.1. <i>Gewinnung und Bindung von Kund_innen</i> .....                         | 16        |
| 3.2.2. <i>Weiterer Nutzen der RWAG</i> .....                                     | 18        |
| 3.3. WEITERENTWICKLUNG UND ZUKUNFT DER <i>REGIONALWERT AG</i> .....              | 20        |
| 3.3.1. <i>Erweiterung der Regionalwert AG im Raum Freiburg</i> .....             | 20        |
| 3.3.2. <i>Ausbreitung des RWAG-Ansatzes</i> .....                                | 22        |
| <b>4. FAZIT UND AUSBLICK .....</b>   | <b>23</b> |
| 4.1. ZUSAMMENARBEIT DER PARTNER_INNEN INNERHALB DER <i>RWAG</i> .....            | 23        |
| 4.2. EINFLUSS DER <i>RWAG</i> AUF DIE GEWINNUNG UND BINDUNG VON KUND_INNEN ..... | 24        |
| 4.3. AUSBREITUNG UND ERWEITERUNG DER <i>RWAG</i> .....                           | 24        |
| <b>5. LITERATURVERZEICHNIS.....</b>  | <b>26</b> |
| <b>6. ANHANG .....</b>   | <b>27</b> |
| 6.1. ANHANG 1: INTERVIEWLEITFADEN GESCHÄFTSFÜHRER.....                           | 27        |
| 6.2. ANHANG 2: INTERVIEWLEITFADEN UNTERNEHMEN.....                               | 29        |
| 6.3. ANHANG 3: STELLENAUSSCHREIBUNG MARKENENTWICKLUNG .....                      | 31        |

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Mitgliedsunternehmen der Regionalwert AG, Stand 03/2017 ..... 3

## Abkürzungsverzeichnis

|      |   |
|------|---|
| BMBF | Bundesministerium für Bildung und Forschung |
| CSR  | Corporate Social Responsibility             |
| KMU  | Kleine und mittlere Unternehmen             |
| RWAG | Regionalwert Aktiengesellschaft             |

# 1. Einleitung

Die vorliegende Fallstudie zur *Regionalwert AG (RWAG)*<sup>1</sup> wurde im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projekts „Regionale Transformation durch sozial-ökologisch handelnde Unternehmen (Regio TransKMU)“ erstellt. Im Fokus dieses Berichts stehen die Betrachtung der Funktionsweise eines bestehenden und expandierenden Unternehmensnetzwerks sowie die Erfassung der Bedeutung des Netzwerkes für die einzelnen Netzwerkmitglieder. Ebenfalls im Zentrum des Interesses liegt die Zusammenarbeit der Unternehmen im Unternehmensnetzwerk. Es soll analysiert werden, wie Organisationsformen in der Praxis funktionieren und welche Grundbedingungen erforderlich sind, um ein wachsendes Netzwerk erfolgreich zu entwickeln. Neben der Betrachtung der Kooperationsweise der Unternehmen selbst steht die Frage im Mittelpunkt, welche Erfahrungen bezüglich der Gewinnung und Bindung von Kund\_innen und Unternehmen als Neumitglieder gemacht wurden.

## 1.1. Ziele und Forschungsfragen der Fallstudie

Ziel dieser Fallstudie ist es, aus der Expertise der *RWAG* als Unternehmensnetzwerk zu lernen und die dort gemachten Erfahrungen in verschiedenen Arbeitspaketen des Projekts *Regio Trans<sup>KMU</sup>* zu nutzen. Insbesondere die im Rahmen des *RWAG*-Netzwerkansatzes<sup>2</sup> umgesetzten Maßnahmen des Netzwerkmanagements werden in die Handlungsempfehlungen für die Praxispartner des Projekts einfließen.

Die vorliegende Studie wurde durch die folgenden Fragen strukturiert und gelenkt:

1. Wie arbeiten die Partner innerhalb der *RWAG* zusammen?
2. Welchen Einfluss und Nutzen hat die Kooperation mit der *RWAG* für die Unternehmen in Bezug auf die Kund\_innengewinnung und -bindung?
3. Wie erfolgt die Ausbreitung und Erweiterung der *RWAG*?

## 1.2. Hintergründe zur *Regionalwert AG*

Die *RWAG* wurde 2006 gegründet und nahm die Geschäftstätigkeit im Jahr 2007 auf (*Regionalwert AG* 2014, S. 41). Die Arbeitstätigkeit „umfasst im Wesentlichen die Beteiligung (in Form von Kapital- oder stillen Beteiligungen), Förderung und Gründung von und an Unternehmen im Bereich ökologische Land-, Forst- und Weinwirtschaft, sowie des Groß- und Einzelhandels mit ökologischen Erzeugnissen und der Gastronomie in der Region Freiburg“ (*Regionalwert AG* 2014, S. 41).

---

<sup>1</sup> Im Folgenden wird immer die Abkürzung „*RWAG*“ für *Regionalwert AG* verwendet.

<sup>2</sup> Unter dem Netzwerkansatz verstehen wir den von der *RWAG* selbst definierten Ansatz eines Unternehmensnetzwerks, in dem die einzelnen selbstständigen Unternehmen durch Kooperation und Vernetzung Synergieeffekte schaffen (vgl. u.a. Hiß 2014, S. 175).

Die *RWAG* ist damit eine Gesellschaft, die sich an verschiedensten regionalen Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette beteiligt, wodurch u.a. die Wertschöpfung vor Ort gesteigert werden soll.

Um dies zu leisten, werden sogenannte „Bürgeraktien“ ausgegeben. Unterstützer\_innen können durch den Erwerb einer vinkulierten Namensaktie Anteile der Aktiengesellschaft erwerben, die wiederum in die Netzwerkunternehmen investiert werden. Dabei ist zu beachten, dass die *RWAG* nicht an der Börse gelistet ist und ein Verkauf der Aktien besonderen Bedingungen unterliegt.

Die *RWAG* wirbt damit, dass Bürger\_innen mit regionalen Betrieben vernetzt werden und dadurch finanziell vom zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg der regionalen Landwirtschaft profitieren und gleichzeitig einen Beitrag zur „Sicherung einer vielfältigen Land- und Ernährungswirtschaft“ leisten (Regionalwert AG 2014, S. 41).

Laut Hiß (2014, S. 24-26; 2009, 6ff.) verpflichtet sich die *RWAG* besonders den folgenden drei Zielen:

- (I) Katalysator für Begegnung und Auseinandersetzung
  - a. Vermittlung des Geschäftszwecks der *RWAG* – die Schaffung einer partizipativ entwickelten und deshalb tragfähigen Regionalökonomie
  - b. Vermittlung zwischen Konsument\_innen, Produzierenden und Verarbeitenden
- (II) Förderung von Bewusstsein und Transparenz in der Nahrungsmittelerzeugung
- (III) Leisten eines Beitrags zum Aufbau einer regionalen Wertschöpfungskette mit Unternehmen, die Nachhaltigkeitsindikatoren in Bezug auf Mitarbeitende, ökologische Bewirtschaftung sowie Regionalität erfüllen

### **Selbstverständnis**

Die *RWAG* und die Umsetzenden der *RWAG* sehen sich als Teil der *social entrepreneurship* Bewegung. Sie bauen darauf, dass Menschen aus marktwirtschaftlichen Gründen Verantwortung übernehmen und in eine ‚Mission‘ investieren möchten. Dies inkludiert in ihrem Selbstverständnis nicht nur eine Investition der Aktionäre, um durch die Auszahlung von Dividenden Rendite zu erzielen. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass „der Aktionär der Regionalwert AG, sprich der Bürger der Region, [...] mit seiner Kapitaleinlage dafür sorgen [will], dass Unternehmen der Landwirtschaft, der Verarbeitung und der Vermarktung in der Region entstehen. Durch die unternehmerische Tätigkeit der einzelnen Betriebsleiter wird der Ertrag auf das investierte Kapital erzielt, der finanzielle ebenso wie der soziale und ökologische“ (Hiß 2014, S. 36). Damit verfolgt die *RWAG* einen „innovativen Ansatz, der verschiedene Strömungen und Entwicklungen aus den Bereichen Corporate Social Responsibility (CSR) und nachhaltiges Investment aufnimmt und sie praxisorientiert weiterentwickelt“ (Hiß 2009, S. 3). Die *RWAG* bündelt also unterschiedlichste Unternehmen der Wertschöpfungskette und besitzt gegenüber den Netzwerkunternehmen das Selbstverständnis, insbesondere „Beratungsdienstleistungen“ anzubieten (Hiß 2014, S. 143).

### **Das Netzwerk der Regionalwert AG**

Während die Aktionär\_innen der *RWAG* das wirtschaftliche Kapital zur Verfügung stellen, verwaltet die Geschäftsführung bzw. der Vorstand die Gesellschaft als solche und nimmt tagesaktuelle

Aufgaben wahr. Der Aufsichtsrat nimmt eine vermittelnde Rolle zwischen Aktionär\_innen, Unternehmen und dem Vorstand ein.

Da ein Ziel der RWAG die Stärkung und Schließung regionaler Nahrungsmittelwertschöpfungsketten ist, sind die an dem Netzwerk teilnehmenden Unternehmen entweder Unternehmen aus der Landwirtschaft, der Verarbeitung oder der Vermarktung und sind zum größten Teil in der Region rund um Freiburg angesiedelt. Seit dem Sommer 2016 beteiligt sich die RWAG außerdem an Gastronomiebetrieben, die teilweise auch Produkte der anderen Netzwerkpartner vermarkten. Zusätzlich haben sich diverse Betriebe im Dienstleistungssektor an die AG angegliedert (vgl. Tabelle 1).

**Tabelle 1: Mitgliedsunternehmen der Regionalwert AG, Stand 03/2017**

| <b>Unternehmen</b>  | <b>Unternehmenszweck</b>   |
|---|--|
| <b>Landwirtschaft</b>   |  |
| Breitenwegerhof KG  | biologische Milchviehwirtschaft  |
| Gärtnerei Queerbeet GbR   | biologisch-dynamischer Gemüseanbau   |
| Obstgut Siegel KG   | biologischer Obstanbau   |
| Obsthof Kiechle   | biologischer Obstanbau   |
| Markstallhof  | ökologische Schweinezucht  |
| Weingut und Brennerei Andreas Dilger                                | ökologischer Weinbau   |
| <b>Verarbeitung</b>   |  |
| Troki Manufaktur GbR  | Trocknung von Obst und Gemüse  |
| Regionalwert Biomanufaktur GmbH                                     | Verarbeitung von regionalen Lebensmitteln  |
| Eismanufaktur Bolleschlotzer GbR                                    | Eiscrememanufaktur   |
| Zwergenküche GmbH   | Essensservice für Kindertagesstätten   |
| <b>Vermarktung</b>  |  |
| Regionalwert Frischekiste GmbH                                      | Biokisten  |
| Regionalwert Biomarkt Breisach GmbH                                 | Bio-Supermarkt   |
| Regionalwert Biomarkt Waage GmbH                                    | Bio-Supermarkt   |
| Biowelt Konstanz GmbH   | Bio-Supermarkt   |
| Großhandel für Naturkost Bodan GmbH                                 | Nahrungsmittelgroßhandel mit breitem ökologischen Sortiment                              |
| Regionalwert Biomarkt Naturalia GmbH                                | Bio-Supermarkt   |
| Rinklin Naturkost GmbH  | Nahrungsmittelhandel mit breitem ökologischen Sortiment                                  |
| VIDA Eat Different GmbH (Store Freiburg)                            | Gastronomie  |
| Regionalwert Bio Gastro GmbH (Adelhaus)                             | Gastronomie  |
| <b>Dienstleistungen</b>   |  |
| Forschungsgesellschaft die AGRONAUTEN e.V.                          | Forschungsgesellschaft für Agrar- und Ernährungskultur                                   |
| RegioWerk UG  | Unternehmensberatung   |
| Regionalwert Dienstleistungs GmbH                                   | Unternehmensunterstützung  |
| Regionalwert Treuhand UG & Co. KG                                   | Inhaberin der Markennutzungsrechte der RWAG  |
| Regionalwert Immobilien-, Einrichtungs- und Vermietungs-UG & Co. KG | Finanzierung von Maschinen und Einrichtungen   |
| Gesellschaft für Bio-Marktentwicklung mbH                           | Unterstützung bei Entwicklung, Gründung und Finanzierung von Bio-Einzelhandelsgeschäften |

## 2. Methodisches Vorgehen

Um die Forschungsfragen zu beantworten, wurde ein mehrstufiges Vorgehen mit einer Literaturrecherche und -auswertung, Besuchen von Vorträgen und qualitativen Interviews gewählt. Nach dem Besuch eines Vortrags von Inge Lore Andres, einem Vorstandsmitglied der Regionalwert AG, und der Auswertung der Literatur stand im zweiten Schritt der Geschäftsführer der RWAG für ein Interview zur Verfügung. Anschließend wurden drei Interviews mit Vertreter\_innen von je einem Unternehmen aus den Kategorien Landwirtschaft, Verarbeitung und Vertrieb geführt. Die Fallstudie wurde im Zeitraum Mai 2016 bis Dezember 2016 durchgeführt.

### 2.1. Literatur

Am Anfang der Zusammenstellung von Informationen über die RWAG stand eine Literaturrecherche, die sich auf die Publikationen von und über die Gesellschaft konzentrierte. Zum einen wurden Publikationen der RWAG wie die Webseite<sup>3</sup>, eine von der RWAG verlegte Zeitung<sup>4</sup> und die Wertpapierprospekte (Regionalwert AG 2014, 2016) berücksichtigt, die sich speziell an Aktionär\_innen richten und diese informieren, binden und gewinnen sollen.

Daneben flossen Informationen aus verschiedensten Veröffentlichungen von Akteuren der RWAG mit ein (Hiß 2009, 2014; Andres 2016). Diese bezogen sich generell auf übergeordnete Ziele und Funktionsweisen der RWAG und legten einen Fokus darauf, die Hintergründe für die Idee zu beschreiben.

### 2.2. Interviews

Das erste Interview mit dem Geschäftsführer, Christian Hiß, fand im August 2016 statt. Neben Hinweisen für die Beantwortung der Forschungsfragen war das Ziel des Interviews, generelle Informationen, die über die Literaturrecherche hinausgingen, zur RWAG zu bekommen (vgl. Anhang 1, Abschnitt 6.1). Diesem Gespräch wurden anschließend Hinweise auf weitere Gesprächspartner entnommen.

Da die RWAG, wie oben ausgeführt, Unternehmen auf verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette unterstützt und in sie investiert, war das Ziel, durch die Interviews die Bandbreite der Wertschöpfungskette der RWAG abzudecken. So konnte die Sicht der diversen Unternehmensleitungen mit in die Analyse integriert werden (vgl. Anhang 2, Abschnitt 6.2). Nicht berücksichtigt wurden die Mitgliedsunternehmen aus dem gastronomischen sowie aus dem Dienstleistungsbereich, da diese erst neu gegründet wurden. Deshalb konnten bzgl. dieser Unternehmen noch keine weitrei-

---

<sup>3</sup> Die Webseite der Regionalwert AG ist [www.regionalwert-ag.de](http://www.regionalwert-ag.de).

<sup>4</sup> Die Zeitung „regionalwärts – die Zeitung“ wird von der Regio-Werk UG verlegt und liegt in Partnerbetrieben der RWAG, besonders in den Bio-Supermärkten, kostenlos aus.



chenden Aussagen, z.B. in Bezug auf die Zusammenarbeit der Unternehmen im Netzwerk, erwartet werden bzw. stehen die Dienstleistungsunternehmen außerhalb der Nahrungsmittelwertschöpfungskette.

Entsprechend wurde je ein Unternehmen aus dem Bereich *Landwirtschaft*, ein Unternehmen aus dem Bereich *Verarbeitung* und ein Unternehmen aus dem Bereich *Vermarktung* kontaktiert. Bei der Auswahl dieser Unternehmen war die Art des Eintritts ein weiteres Kriterium. Indem sowohl solche Unternehmen kontaktiert wurden, die durch den Eintritt neu gegründet wurden, als auch jene Unternehmen, die sich nach ihrer Gründung der *RWAG* anschlossen, sollte der Diversität der in der *RWAG* organisierten Unternehmen Rechnung getragen werden. Zusätzlich spielte die Größe des Unternehmens eine Rolle. Durch die getroffene Auswahl sind sowohl sehr kleine als auch Unternehmen mit mehreren Mitarbeitenden berücksichtigt worden.

Die Interviews mit den Unternehmen wurden im Dezember 2016 geführt, nachdem die Rekrutierung der Interviewpartner komplikationsfrei verlief. Die Interviewdauer betrug zwischen 37 und 48 Minuten. Alle Interviews wurden persönlich vor Ort bei den Unternehmen geführt. Dabei wurde das Gespräch mit einem Audiorekorder aufgenommen und anschließend transkribiert.

In der Ergebnisdarstellung wird das Interview mit dem landwirtschaftlichen Unternehmen als U1 markiert, das Interview mit dem verarbeitenden Unternehmen mit U2 und das Interview mit dem vermarkteten Unternehmen als U3. Das Interview mit dem Geschäftsführer ist als O1 gekennzeichnet.

### **2.3. Auswertung**

Die Auswertung erfolgte mithilfe von MAXQDA, einem Programm zur qualitativen Datenanalyse. In der vorliegenden Arbeit wurde der Ansatz einer qualitativen Datenanalyse nach Gläser und Laudel (2010, 210 f.) in Abgrenzung zur qualitativen Datenanalyse nach Mayring (2010) gewählt. Das bedeutet, dass keine Häufigkeiten von Textinformationen ausgewertet werden, sondern der inhaltliche Kern der Aussagen mithilfe eines vorher konzipierten Such- und Extraktionsrasters untersucht wird (Gläser und Laudel 2010, 199ff.). Folglich wurden anhand der im Interviewleitfaden vorgegebenen Themenblöcke sowie weiteren Vorüberlegungen vorläufige Auswertungskategorien abgeleitet, welche anschließend extrahiert wurden. Ziel der Codierung war es, „die Informationsfülle systematisch zu reduzieren sowie entsprechend dem Untersuchungsziel zu strukturieren“ (Gläser und Laudel 2010, S. 200). Diese Auswertungskategorien wurden jedoch offen behandelt und im Laufe der Codierung überarbeitet und ergänzt, um keine inhaltlich wichtigen Informationen auszuschließen.<sup>5</sup> Die Auswertung erfolgte dann über die erstellten Kategorien und ist durch die Forschungsfragen geleitet (Gläser und Laudel 2010, 246ff.).

---

<sup>5</sup> Nach Gläser und Laudel 2010, S. 201 ist eben jener offene Umgang mit dem Kategoriensystem die grundsätzliche Änderung und Unterscheidung zu jener Methodik, die Mayring für die Inhaltsanalyse vorschlägt.

## 3. Ergebnisse

### 3.1. Zusammenarbeit im Netzwerk

Eine der Hauptfragen der vorliegenden Fallstudie ist, wie die verschiedenen Akteure in der RWAG zusammenarbeiten und das Netzwerk nutzen. In diesem Abschnitt wird deshalb zuerst auf die generelle Motivation der beteiligten Unternehmer\_innen zur Teilnahme eingegangen. Anschließend werden die Strukturen der RWAG im Detail erläutert, um ein Beispiel einer Netzwerkzusammenarbeit – auch im organisatorischen Bereich – darzulegen (Abschnitt 3.1.2). In Abschnitt 3.1.3 liegt der Fokus auf der Finanzierung und den finanziellen Strategien des Netzwerks, bevor in den drei folgenden Abschnitten der Fokus auf die Kommunikation inner- und außerhalb des Netzwerks gelegt wird.

#### 3.1.1. Motivation für die Mitarbeit in der RWAG

Die Unternehmer\_innen beteiligen sich aus vielfältigen Gründen am Netzwerk. Gemein ist allen, dass sie durch die RWAG eine Erleichterung ihrer Arbeit durch das Abgeben von Zuständigkeits- oder Geschäftsbereichen, erleichterte Finanzierungen oder das Eröffnen von neuen Möglichkeiten erfahren.

So bietet die Zusammenarbeit im Netzwerk zum einen die Möglichkeit, Aufgaben, die alleine nicht mehr erbracht werden können, verantwortungsbewusst an Partnerbetriebe weiterzugeben. Ein Beispiel hierfür ist die Ausgliederung von Geschäftsbereichen, weil die Komplexität der Aufgabe nicht mehr in einem Betrieb geleistet werden konnte (U1). Zum anderen kann es aber auch für Unternehmer\_innen positiv sein, die Leitungsverantwortung eines Unternehmens zu teilen: Investitionen werden einfacher und das Risiko lastet nicht mehr alleine auf den einzelnen Unternehmer\_innen:

*„Und von dem Konzept einfach, dass man eine GmbH ist, Geschäftsführer ist, aber nicht mehr diese ganze Verantwortung auf vier Schultern in dem Fall liegen und auch vor allem die Finanzierung von der neuen Einrichtung einfach deutlich einfacher ist.“ (U3)*

Neben der Entlastung von Unternehmer\_innen eröffnen sich durch die RWAG auch Gestaltungsfreiräume, die Kooperationen erst ermöglichen. Dabei wird in den Interviews oft die Offenheit der Vorstandsmitglieder der RWAG betont, die die anderen Netzwerkunternehmen bei Beratungen und der Entwicklung neuer Ideen einbinden. Mehrere Interviewpartner weisen konkret auf den engen Kontakt zu ausgewählten anderen Netzwerkunternehmen hin, der durch die finanzielle Kooperation entstehe und über die rein wirtschaftliche Beziehung hinausgehe (U2; U3). Zusätzlich wird angemerkt, dass die Vorstandsmitglieder der RWAG bei Bedarf auch konkret weiterhelfen und durch diese Sicherheit auch junge Unternehmer\_innen zur Gründung motivieren:

*„Und hatte natürlich auch sehr viel Freiheiten in dem Rahmen, was zu gestalten. Also zusammen eben mit der AG was zu gestalten und das hat mich persönlich einfach auch motiviert, das Ganze zu machen. Also ich kann jetzt wirklich auch nur*

*für mich sprechen. Und das Netzwerk, das da Drumherum noch eben quasi das Bett mit baut und auch unterstützt, das hat mich auch noch zusätzlich irgendwie motiviert, das Ganze zu machen. Weil man steht eben nicht komplett alleine da.“*  
(U2)

### **3.1.2. Strukturen**

#### **Aufbau der Aktiengesellschaft und zentrale Funktionen der Organe**

Die Strukturen der RWAG entsprechen einer klassischen Aktiengesellschaft. Der von der Hauptversammlung auf fünf Jahre gewählte Aufsichtsrat der RWAG umfasst sechs Personen und findet sich zu regelmäßigen beratenden Sitzungen zusammen. Dabei ist der Aufsichtsratsvorsitzende auch zwischen den regelmäßigen Sitzungen eng in das Geschehen und die Weiterentwicklung der RWAG involviert (O1). Die Geschäfte führt der Vorstand<sup>6</sup> in eigener Verantwortung und wird für diese Nebentätigkeit vergütet<sup>7</sup>. Der Vorstand wird gleichermaßen vom Aufsichtsrat kontrolliert. Um die Aktionär\_innen einzubinden und um rechtliche Auflagen zu erfüllen, findet außerdem jährlich eine Hauptversammlung statt, zu der alle Aktionär\_innen der RWAG geladen sind (O1).

Die Vorstände der RWAG sind für die praktische Planung und Umsetzung von neuen Vorhaben der RWAG verantwortlich. So werden z.B. neue Projekte geplant und Partner\_innen für diese und bestehende Projekte rekrutiert (O1; U3).

*„Also der meiste Aufwand [...] sind neue Betriebe, Projekte sagen wir mal, überhaupt zu projektieren bevor ein Unternehmen in Sichtweite kommt. Und dann geht es sozusagen in die Projektionsphase. Das ist, die ist unterschiedlich lang. Bei Großprojekten kann es ein Jahr dauern. Ich hab auch Projekte in der Schublade, da bin ich schon drei Jahre dran. Und plötzlich, sozusagen, bekommt es Kontur, dann kommen entsprechende Partner, Unternehmerinnen, Unternehmer, die das machen könnten/ wollen und dann geht es, je nach dem, sechs Monate bis zur Gründung. Also das ist meine Hauptarbeit. Also die Vorvorphase, die Vorphase, die Gründungsphase und wenn es durch die Gründung sozusagen durch ist, von Unternehmen, dann übernehmen es auch schon die Kolleginnen und Kollegen mehr dann.“* (O1)

Anschließend entscheidet der Vorstand immer gemeinsam über die Durchführung neuer Projekte und reicht einen entsprechenden Vorschlag an den Aufsichtsrat weiter.

*„Dieser gibt dann sein Votum ab. Und wenn das positiv ist, dann wird das Unternehmen soweit ausgearbeitet, bis der Vertrag fertig ist und dann wird der Vertrag, der Gesellschaftsvertrag oder wie auch immer oder Investitionsplan wird dann vom Aufsichtsrat nochmal, muss nochmal zugestimmt werden.“* (O1)

---

<sup>6</sup> Die Vorstände der RWAG sind Christian Hiß, Inge-Lore Andres und Rolf Steiner (Stand: 03/2017).

<sup>7</sup> Die Vergütung betrug im Jahr 2015 60.749,91€ für alle drei Vorstandsmitglieder insgesamt (vgl. Regionalwert AG 2016, S. 68; Hiß 2014, S. 90).

## **Geschäftsmodell der RWAG**

Die Regionalwert AG ist bei fast allen Partnerunternehmen Miteigentümer und deshalb auch an allen Unternehmen gewinn- und verlustbeteiligt (O1)<sup>8</sup>. Dies ist in der Idee begründet, dass die gesamte Wertschöpfungskette zusammengedacht und –gerechnet werden muss, um ein ausgeglichenes Verständnis für die Kosten und Potenziale von landwirtschaftlichen Produkten zu ermöglichen. Die gesamte Wertschöpfungskette abzudecken sei aber für ein einzelnes Unternehmen nicht möglich, weshalb die RWAG als Aktiengesellschaft und Miteigentümerin an allen Partnerunternehmen die Wertschöpfungskette zusammenfügt. Dadurch sind die einzelnen Unternehmen in einen Verbund zusammengeschlossen und dennoch zu einem hohen Grad eigenständig:

*„Das bedeutet, dass dieses Dilemma in der Landwirtschaft im Gegensatz zum Handel, [...] wieder auf übergelagerter Ebene sozusagen, ausgeglichen werden kann. Das machen viele Höfe, ökologische schon länger. Konventionelle kommen mehr und mehr, machen nichts anderes, als dass sie Wertschöpfungsstufen wieder an den Hof holen, verarbeiten, entweder Mehl verarbeiten, oder Obst verarbeiten und in die Direktvermarktung gehen. Das heißt sie holen, sie versuchen das wieder auszugleichen was alleine durch die Produktion in der Landwirtschaft nicht möglich ist. Und das war eben für mich kein Konzept für den Familienbetrieb alleine und deswegen eben dieses Übergelagerte.“ (O1)*

Regelmäßigen Kontakt hat die RWAG zu den Unternehmen dadurch, dass diese als GmbH eingetragen und deshalb verpflichtet sind einmal pro Jahr eine Gesellschafterversammlung einzuberufen (O1: U1; U2; U3). Da die RWAG Anteile an den Partnerunternehmen besitzt<sup>9</sup>, ist auch sie Gesellschafterin dieser Unternehmen.

## **Geschäftsbeziehung zwischen der Regionalwert AG und ihren Mitgliedsunternehmen**

Die Beziehung der RWAG zu den einzelnen Unternehmen wurde von allen Interviewten als konstruktiv beschrieben. Aufgrund der Besonderheit der Struktur der RWAG mit ihren Beteiligungen an den einzelnen Unternehmen wird im Folgenden eine gesonderte Analyse der (Geschäfts-)beziehungen der RWAG mit den Unternehmen vorgelegt.

Die Ausrichtung der RWAG stellt besondere Anforderungen an die Betriebe und Unternehmen, ohne deren Erfüllung eine Mitgliedschaft nicht als sinnvoll erachtet wird. U1 betonte beispielsweise die Bedeutung des Bioanbaus und die „Ablieferung sozial-ökologischer Indikatoren“. Diese Grundlage der Partnerschaft wird auch im weiteren Verlauf der Mitgliedschaft deutlich, indem die RWAG eine wichtige Rolle in der strategischen Impulsgebung, Weiterentwicklung und Ausrichtung der Betriebe einnimmt. U1 beschreibt, dass von Seiten des Vorstands Wünsche zur Weiterentwicklung geäußert werden und der Versuch unternommen wird, Möglichkeiten für die weitere Ausgestaltung auszuloten. Ein weiterer Gesprächspartner nannte hier vor allem die Gesellschafterversammlungen als wichtiges Instrument (U2). Wie auch andere Interviewpartner\_innen sah U1 dies jedoch

---

<sup>8</sup> Für eine detailliertere Analyse der Finanzierung und der finanziellen Strategien siehe Abschnitt 3.1.3.

<sup>9</sup> Die Anteile können z.B. Ländereien oder der Hof sein. Die RWAG gründet aber auch Unternehmen mit und hält dann Beteiligungen in bestimmten Relationen zu jenen der Geschäftsführung oder anderen Beteiligten.

keinesfalls kritisch, denn der Vorstand bringe Energie mit, Unternehmen voranzubringen und kommuniziere seine Ideen durch einen konstruktiven Austausch (U1, U2, U3). Generell fände so also eine Förderung des Unternehmens durch die RWAG als Mitinhaberin statt, die immer auf gegenseitigem Respekt aufbaue (U3). Bei einer solchen Weiterentwicklung ist jedoch immer ein von allen Seiten geteiltes, generelles Verständnis über die Ziele der Unternehmen in der RWAG wichtig. Ohne die Anerkennung der Rahmenbedingungen der RWAG durch die Unternehmen würden auch Weiterentwicklungsideen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg mit anderen Unternehmen der RWAG nicht realisiert werden können.

Die Rolle des Vorstands als Impulsgeber wird in den Gesprächen häufig hervorgehoben. Als Basis für diese Funktion – neben der schon oben erwähnten gegenseitigen Anerkennung von Grundzielen und Rahmenbedingungen – wird auch immer wieder erwähnt, dass die Rolle der RWAG ausschließlich fördernd ist und den Geschäftsführer\_innen der Unternehmen selbst genug Spielraum für eigene Entscheidungen gewährt wird. Dies führe zum einen dazu, dass Entwicklungsphasen unterstützt werden, für deren Entwicklung und Durchführung ein alleiniger Geschäftsführer keine Zeit und Kapazität gehabt hätte (U1):

*„Ein größerer Wurf. Wir müssen mal bauen, wir müssen verändern ein bisschen, ein paar Sachen. Jetzt muss mal der nächste Schritt passieren hier. Ist aber auch gut, weil sonst verläuft man sich im Alltag. Man hat so viel zu tun, man hat so viele Anfragen und man ist ständig dran. Und irgendwie ständig ausgelastet und muss das schon auch ein bisschen sozusagen von außen forcieren und das haben die jetzt ein bisschen angefangen. Dadurch, dass sie die Pachtverträge kurzfristiger verlängert haben und sagen: ‚Lass uns mal konkrete Entwicklungsschritte einplanen‘. Kann ich mich aber auch nicht drüber beklagen.“ (U1)*

Zum anderen machen es die abgestimmte Unterstützung und die flachen Hierarchien der RWAG möglich, als Unternehmer selbst Ideen zu entwickeln und jene der RWAG Geschäftsführung auch auszuschlagen (U1, U2, U3). Weiterhin sind eigene Entscheidungen der Geschäftsführung möglich, weil beispielsweise vertraglich festgelegt ist, ab welchem Investitionsbetrag alle Gesellschafter kontaktiert und informiert werden müssen (U3). Daraus entstünde gegenseitiger Respekt und Vertrauen:

*„Das ist aber ein sehr nettes Treffen, also ist auch wieder dieses, wo ich immer wieder spüre, so dieses Fördernde. Also wir als Geschäftsführer sind praktisch per Vertrag auch, das haben wir damals ausgemacht, wenn es Investitionen über 10.000 Euro sind, dann dürfen wir um Erlaubnis fragen. Alles andere dürfen wir selber entscheiden. Und da gab es auch noch nie irgendwie was in Frage gestellt worden ist, wo wir für sinnvoll erachten. Also das ist schön. Wir haben so das Gefühl, dass sehr viel Respekt uns entgegengebracht wird. Also ein Vertrauen, dass wir das schon richtig machen.“ (U3)*

Konkret wurde in den geführten Gesprächen deutlich, dass die RWAG Kontakte zu potentiellen Partnern vermittelt und in verschiedenem Grad immer die Entwicklung der Unternehmen begleitet. Dies gilt vor allem beim Anlaufen von Projekten, bei denen praktische Unterstützung geleistet werde aber auch bei einer kontinuierlichen Begleitung (U2).

Neben der (strategischen) Unterstützung von Unternehmen, die als bestehende Betriebe der RWAG beigetreten sind, ist die RWAG teilweise auch an der Neugründung von Unternehmen beteiligt. Hauptkriterium scheint – neben der Erfüllung der Rahmenbedingungen – vor allem zu sein, ob die Neugründung relevante Produkte für das Netzwerk herstellen oder vermarkten kann. Bei einem vorliegenden Beispiel zeigte sich, dass die RWAG bei Neugründungen vor allem neue und alternative Geschäftsmodelle umsetzt, vertragliche und rechtliche Unterstützung leistet sowie Kooperationen mit anderen Netzwerkunternehmen anstrebt, um Auslastungen zu gewährleisten und auch hier wieder selbst als Investorin und Miteigentümerin auftritt (U2).

### **Netzwerkorganisation und Interaktion der Unternehmen miteinander**

Die Zusammenarbeit der Unternehmen findet hauptsächlich über zwei Bereiche statt: Über den Kontakt zueinander, weil eine wirtschaftliche Kooperation besteht oder über die Netzwerktreffen, bei denen die Unternehmen einander kennenlernen und gemeinsame neue Ideen für einige Unternehmen oder das gesamte Netzwerk entwickeln können.

Für alle Interviewpartner ist die wirtschaftliche Unternehmensbeziehung im Netzwerk zentral. Gründe dafür sind z.B., dass die wichtigsten Kunden im Netzwerk angesiedelt sind (U1) oder aus persönlicher Überzeugung Produkte der Partner angeboten werden sollen (U3). Die RWAG-Unternehmen untereinander haben – neben den Netzwerktreffen – deshalb als „Hauptkontakt [...] das normale Geschäft, also Kunden- und Lieferantenbeziehungen und das ist schon relativ intensiv.“ (O1)

Die alltägliche Kommunikation derjenigen Unternehmen, die auch wirtschaftlich miteinander kooperieren, wird oft über telefonische Absprachen geregelt. Gleichzeitig werden immer wieder die persönlichen Beziehungen der Unternehmer\_innen untereinander hervorgehoben:

*„Klar, das ist dann sowas wie: Ich lerne jemanden kennen, entweder ich mag die Person oder nicht. Also wir treffen uns dann auch mal privat, klar. Dann trifft man sich mal zum Kochen, aber jetzt sind es mittlerweile doch ein paar Unternehmen geworden. Mit jedem zum Kochen treffen, das funktioniert einfach nicht. Aber es gibt einfach Freundschaften, die daraus entstanden sind, wo man dann auch einfach mal anruft oder mal hört oder sowas. Wie die Plaza Culinaria. War jetzt eben eine Messe hier. Da sieht man sich. Also es finden schon so regelmäßige unabhängig von dem Netzwerktreffen selber irgendwo, ja, Austausch oder Unternehmungen irgendwo statt.“ (U2)*

Um die Kooperation zwischen den Unternehmen im Netzwerk zu stärken, sind Netzwerkmanager\_innen in der RWAG beschäftigt. Sie sollen Netzwerkeffekte stärken und die Zusammenarbeit im Netzwerk betreuen (Hiß 2014, S. 54). Netzwerkmanager\_innen nehmen damit eine Informationsfunktion wahr und stärken die Kommunikation zwischen den Unternehmen mit dem Ziel, dass die Partnerunternehmen durch diese Vermittlung die Verantwortlichkeit des eigenen Handelns erhöhen, weil das Wissen um die Situation des Anderen besteht (Hiß 2014, S. 54).

Aus den Interviews lässt sich schließen, dass es neben den Netzwerkmanager\_innen besonders die regelmäßigen Arbeitstreffen der Betriebsleiter sind, welche die Synergieeffekte innerhalb des Netzwerks stärken und den Austausch fördern (Hiß 2014, S. 55). Ein solches *Unternehmerforum*

findet viermal im Jahr an einem Samstag statt und wird von Regiowerk UG (vgl. Tabelle 1) organisiert (U3). Unter Einbindung der verschiedenen Partner – auch des Vorstands, dessen Mitglieder normalerweise an den Treffen teilnehmen (O1) - werde die Tagesordnung entwickelt. Alle Interviewpartner\_innen hoben, mit verschiedenen Argumenten, die Wichtigkeit dieser Treffen hervor:

- Durch den hohen Organisationsgrad, die Unabhängigkeit des Regiowerks vom Vorstand und die guten Methoden sind die Treffen produktiv (O1; U3).
- Die Netzwerktreffen sind der eigentliche Knotenpunkt des Austauschs zwischen den Netzwerkunternehmen. Durch die hohe Teilnahmequote entstehen neue Beziehungen, auch wenn vor allem der engere Kontakt zu Handelspartnern gepflegt wird (U1; U2).
- Die Treffen bilden die Grundlage für persönliche, aber unverbindliche Beziehungen, die sich als Folge oft zu wirtschaftlichen Beziehungen ausweiten, indem unterschiedliche Themenbereiche in den Fokus gerückt werden (U1; U2). Die Netzwerktreffen sind damit auch die Basis zur Entwicklung von Geschäftsbeziehungen (U2).
- Für viele der Befragten spielt der Abstand vom Alltag eine wichtige Rolle, um neue Ideen auf den Netzwerktreffen zu entwickeln (U3; U1).
- Trotz der Netzwerktreffen wird aber auch hervorgehoben, dass neue Kooperationsmöglichkeiten und –ideen immer auch eine geraume Zeit brauchen, bis die Potenziale anerkannt oder verstanden werden (O1).

### **3.1.3. Finanzierung und finanzielle Strategien**

#### **Finanzierung der Regionalwert AG**

Hiß beschreibt die *RWAG* als „Vermittlerin des investierten Geldes“ (Hiß 2014, S. 61). Das bedeutet, dass die Gesellschaft das von den Aktionär\_innen investierte Geld verwaltet, investiert und an Gewinnen und Verlusten aller Betriebsbeteiligungen der Wertschöpfungskette partizipiert (Hiß 2014, S. 64).

Im Gewinnfall entscheidet die Hauptversammlung der *RWAG* nach Vorschlag von Vorstand und Aufsichtsrat, ob Ausschüttungen oder Reinvestitionen vorgenommen wird. Folglich besteht „keine Garantie dafür [...], dass [die] Regionalwert AG Freiburg Aktiengesellschaft künftig einen ausschüttungsfähigen Bilanzgewinn aufweist, aus dem Dividenden gezahlt werden könnten.“ (Regionalwert AG 2014, S. 14; 2016, S. 66)<sup>10</sup>. Es werden aber durchaus Zielvereinbarungen für die Aktiengesellschaft von den Gremien-Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung formuliert, die die weitere Entwicklung der *RWAG* formen. So wird beispielsweise in den Zielvereinbarungen auch festgelegt,

---

<sup>10</sup> Dies ist im Wertpapierprospekt der *RWAG* wie folgt festgehalten: „Die Regionalwert AG Freiburg beabsichtigt, bei zukünftigen Gewinnen die Erträge grundsätzlich zunächst zu thesaurieren und zur Finanzierung des Wachstums und des weiteren Geschäftsaufbaus zu verwenden und im Übrigen die Dividende an die Aktionäre auszuschütten. Bestimmende Faktoren werden insbesondere die Finanzlage, der Kapitalbedarf, die Geschäftsaussichten sowie die allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Gesellschaft sein. Es wird darauf hingewiesen, dass es keine Garantie dafür gibt, dass Regionalwert AG Freiburg Aktiengesellschaft künftig einen ausschüttungsfähigen Bilanzgewinn aufweist, aus dem Dividenden gezahlt werden können.“ (Regionalwert AG 2016, S. 66)

ob eine Ausschüttung an die Aktionär\_innen angestrebt oder lieber ein anderweitiger Fokus gelegt werden soll (Hiß 2014, S. 64–71). Bis 2016 fand noch keine Ausschüttung statt. Die Verantwortlichen der *RWAG* betonen jedoch auch die sozialen und ökologischen Leistungen der Betriebe, die ebenfalls als „return of investment“ angesehen werden sollten (Hiß 2014, S. 108).

Bei Investitionen wird häufig Land oder ein Unternehmen gemeinsam mit Partnerbetrieben gekauft oder Kapital in die Ausführung von weiteren Geschäftsideen investiert (z.B. eine Veränderung der Ladeneinrichtung). Dabei bringen die Unternehmer\_innen immer auch Eigenkapital ein. Dadurch wird die *RWAG* an den Unternehmen beteiligt, die Unternehmer\_innen bleiben aber selbstständig bzw. unabhängig (Hiß 2014, S. 72).

Um weiter investieren zu können, benötigt die *RWAG* neben den Renditen, die einzelne Partnerunternehmen abwerfen und an die *RWAG* zahlen können, eine regelmäßige Kapitalerhöhung.<sup>11</sup> Dies können sowohl Bareinlagen als auch Sacheinlagen sein. Da laufend neue öffentliche Kapitalerhöhungen stattfinden, ist eine jährliche Jahresabschlussprüfung erforderlich (Hiß 2014, S. 115–129).

### **Finanzierung und wirtschaftliche Kooperation der beteiligten Unternehmen**

Wie schon angedeutet, gibt es verschiedene Arten, Mitgliedsunternehmen in der *RWAG* zu werden. Eine Möglichkeit ist die Mitgliedschaft mit einem bestehenden Unternehmen, wobei auch dann Anteile des Unternehmens von der *RWAG* übernommen werden. Alternativ wurden auch Unternehmer\_innen bei Neugründungen oder Erweiterungen unterstützt. Allen Beispielen ist gemein, dass die *RWAG* Anteile an dem Unternehmen hält. Die Interviewpartner\_innen machten aber deutlich, dass daraus zum einen eine Entlastung aus finanzieller Verantwortlichkeit entsteht und zum anderen durch gute Kooperation gemeinsame Investitionsentscheidungen getroffen werden, die mit kurzen Wegen Finanzierungslücken schließen können (U3).

Neben der Mitgliedschaft in der *RWAG* stehen die Mitgliedsunternehmen untereinander zum größten Teil auch wirtschaftlich in Kontakt, wenn auch in unterschiedlichem Grad. U1 gab beispielsweise an, dass Kund\_innen innerhalb des Netzwerks am wichtigsten seien. Außerdem würden immer wieder neue Kunden durch das Netzwerk gewonnen. Auch U2 bestätigt dies und ergänzt, dass gerade durch die Netzwerktreffen neue Ideen für Produkte entstehen, die dann die Netzwerkpartner\_innen untereinander zu Kund\_innen werden lässt. U3 betont zu diesem Punkt, dass die

---

<sup>11</sup> Im neuesten Wertpapierprospekt werden auch die erwarteten Trends beschrieben. Hier werden erste erwartete Gewinne/ Renditen kommuniziert: „Die Emittentin erwartet im laufenden Geschäftsjahr wiederum steigende Umsatzerlöse, wenngleich weiterhin auf vergleichsweise niedrigem Niveau. Hierbei werden voraussichtlich sowohl die Dienstleistungserlöse als auch die Beteiligungserträge steigen. Bei den Dienstleistungserlösen spiegelt sich hierbei der verstärkte Einsatz des Vorstands in der Projektentwicklung wider. Bei den Beteiligungserlösen erwarten wir, dass ein weiterer Partnerbetrieb im Bio-LEH [Lebensmitteleinzelhandel, Anm. Autor\_innen] die kumulierte Gewinnschwelle erreicht und somit Erträge auf Ebene der AG anfallen. [...] Weiterhin erwarten wir aufgrund der positiven Geschäftsentwicklung eines Partnerbetriebs die Wiederzuschreibung von in den Vorjahren gebildeten Wertberichtigungen in der Größenordnung von EUR 40.000. Ob und inwieweit neue Wertberichtigungen im Jahresabschluss der Regionalwert AG erforderlich werden, ist zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht absehbar.“ (Regionalwert AG 2016, S. 10).



gegenseitige Kooperation und Belieferung durch das freundschaftliche Verhältnis sehr gut funktioniert und nennt Werte wie Fairness und Vertrauen als Eckpfeiler für die Motivation, die Kooperation weiter auszubauen.

Alle Interviewpartner\_innen machten aber auch deutlich, dass noch Ausbaupotenzial bezüglich der wirtschaftlichen Kooperationen besteht. Zum einen sei dies auf die Ausrichtung der verschiedenen Unternehmen zurückzuführen, die teilweise – auch saisonbedingt – nicht die benötigten Mengen liefern könnten (U3). Zum anderen sei aber teilweise auch noch unklar, in welche Richtung sich einige Unternehmen weiterentwickeln (U2). Perspektivisch seien auch weitere RWAG-Produkte geplant, die dann zu einer erhöhten wirtschaftlichen Kooperation zwischen den Unternehmen führen könnten (U2).

Hauptbestandteil der wirtschaftlichen Unternehmenskooperation ist Freiwilligkeit. Deshalb gebe es keine Abnahmeregeln oder -vorschriften, sondern die Unternehmenden selber sind in der Lage, bei Interesse Kooperationen zu starten oder auszubauen:

*„Also eine Pflicht zur Zusammenarbeit im Netzwerk hätte keine Chance. [...] Und die Zusammenarbeit muss frei entstehen. Es hätte keinen Sinn gemacht, auch wenn ziemlich viele von außen gemeint haben, meinen, da muss doch und nur – das funktioniert nicht. Sondern was wir machen ist Angebote schaffen, weitere Partner hinzuholen, sodass das ganze Sinn macht. Und dass dann die Zusammenarbeit entstehen kann. [...] Es ist mit jedem unterschiedlich, jeder Betrieb, jede Beziehung ist unterschiedlich intensiv, aber ich würde sagen, es gibt schon eine ganze Reihe von existenziellen Abhängigkeiten. Zum Beispiel die Frischekiste ist unbedingt abhängig von den Lieferanten im Netzwerk. Es gibt keine absoluten, es gibt keine absoluten Abhängigkeiten, aber schon Abhängigkeiten.“ (O1)*

#### **3.1.4. Kommunikation innerhalb der Regionalwert AG**

Die kontinuierliche Kommunikation mit den anderen Unternehmen im Netzwerk kann unter den Eindrücken des Tagesgeschäfts und aufgrund unterschiedlicher Ansprüche der Unternehmen innerhalb der Wertschöpfungskette auch anspruchsvoll sein:

*„Diese ganzen Herausforderungen. Du bist ja oft tendenziell eher bisschen unausgeglichen und halt irgendwie am Rumhirschen und im Stress, im Druck. Und dann ist Kommunikation nicht immer so einfach. Und ja, da helfen diese Netzwerktreffen total, weil da hat man dann einfach mal einen Samstag oder versucht man sich zumindest einzubilden, dass man mal einen Samstag Zeit hat. Man hat ja eigentlich nicht, weil man im Hinterkopf siebzehn Sachen hat, die man eigentlich machen sollte Zuhause. Aber man versucht sich jedenfalls Zeit zu nehmen füreinander. Und da eben diesen Austausch zu pflegen. Trotzdem nimmt der Abstand zu.“ (U1)*

U1 nannte im Gespräch vor allem den persönlichen Kontakt – häufig in Form von Netzwerktreffen – als wichtiges Instrument, um den Abstand zu verringern. Ähnlich äußert sich auch U2 mit dem Verweis auf die Wichtigkeit der Netzwerktreffen und das persönliche Gespräch dort, das neue

soziale, freundschaftliche Beziehungen fördert. Diese seien es dann, die das Netzwerk ausmachen. Letztere sind selbstverständlich aber nicht mit allen Netzwerkmitgliedern aufrechtzuerhalten, weshalb das regelmäßige Netzwerktreffen zum Schlüsselpunkt der internen Kommunikation wird, während das alltägliche bilaterale Gespräch mit den engsten Geschäftspartnern die wichtigste Kommunikation für das Unternehmen selbst ausmacht (O1).

### **3.1.5. Außenkommunikation<sup>12</sup>**

Die RWAG kommuniziert nach außen in zwei Richtungen: zu den Aktionär\_innen und zu Kund\_innen der RWAG Unternehmen.

Für die Kommunikation zu Kund\_innen der RWAG Unternehmen entsteht aus den Äußerungen der Interviewpartner\_innen der Eindruck, dass die Außenkommunikation noch verbessert werden kann. U3 beschreibt, dass das Marketing lange Zeit sehr schleppend voran ging und vor allem durch die regelmäßigen Netzwerktreffen weiterentwickelt wird. Erste Änderungen scheinen langsam spürbar zu werden: Eine regelmäßig erscheinende RWAG-Zeitung wird von U3 sehr gelobt. Ein persönlicher Kontakt zwischen Partner\_innen und Kund\_innen war außerdem sehr erfolgreich. Daneben seien erfolgreiche und präzente Unternehmen ein wichtiger Schritt hin zu mehr öffentlicher Aufmerksamkeit. Konkret wurde hier von U3 das neu entstandene Restaurant „Adelhaus“ genannt:

*„wenn man das schon macht mit Regionalwert-Netzwerk und / das ist die Öffentlichkeit, die da einfach noch zu wenig weiß und das ist eben meiner Meinung nach durch diese Zeitung ganz einfach erstmal angestoßen und so da dran zu bleiben, finde ich persönlich wichtig.“ (U3)*

Die Außenkommunikation der Netzwerkunternehmen wird seit kurzem durch eine Mitarbeiterin in der Geschäftsstelle der RWAG unterstützt (U3).

### **3.1.6. Exkurs: Entwicklung der RWAG-Marke**

Neben den Maßnahmen zur Außenkommunikation, die in Abschnitt 3.1.5 vorgestellt wurden, ist auch die RWAG als Marke eine Möglichkeit, um mehr Außenwirkung zu erreichen.

Die RWAG Freiburg hat im Zuge der Gründung der Aktiengesellschaft auch die Marke *Regionalwert AG* schützen lassen. Mit der Zahlung der jährlichen Lizenzgebühr kann die Marke in einer definierten Region genutzt und an der Entwicklung der Wort-Bild-Marke *Regionalwert AG* teilgenommen werden (Hiß 2009, S. 118). Die Lizenzgebühr wird an die Regionalwert Treuhand UG & Co. KG gezahlt, an der die RWAG Freiburg Mehrheitsgesellschafterin ist (Regionalwert AG 2016, S. 47). So treten unter der gleichen Marke auch die Regionalwert AG Hamburg, Regionalwert AG Isar/Inn und die Regionalwert AG Rheinland auf (Regionalwert AG 2016, S. 52).

---

<sup>12</sup> Die Bedeutung der Marke RWAG für die Außenkommunikation wird in Abschnitt 3.2.2 behandelt.

Im Interview verdeutlicht O1, dass die Entwicklung der Marke RWAG strategisch vorangetrieben wird:

*„Wir haben vier Ebenen der Identifikation. Einmal die überregionale Ebene, das ist, dafür gibt es die RW-Treuhand, wo sozusagen das Logo, die Schleife von Hamburg bis nach Barcelona auftaucht. Gut, dann haben wir die Regionalwert AG in der Region, mit der man sich identifizieren kann. Dann haben wir den Betrieb, sozusagen die Betriebsebene, wo jeder sagen kann, ich bin Partnerin, bin Partner der Regionalwert AG und das als Erkennung oder als Zugehörigkeit, als Anker nutzen kann. Und die vierte Ebene sind jetzt die Produkte. Wir haben diese vier Ebenen und die halten wir auch relativ treu, also strikt getrennt.“ (O1)*

Aus dieser Ausdifferenzierung der Identifikation mit der Marke auf vier Ebenen geht auch hervor, dass damit verschiedene Zielgruppen angesprochen werden sollen:

*„Als auf diesen vier Ebenen unterschiedlich, je nachdem. Also bei den Produkten sind es ganz klar die Konsumenten, auf der Produkt-Ebene. Auf der Betriebs-Ebene die Unternehmer, auf der Regionalwert-AG-Ebene die Aktionärinnen, Aktionäre und dann auf der Ebene der überregional Interessierten, die Regionalwert AG machen wollen.“ (O1)*

Den strategischen Überlegungen zur Markengründung steht die tatsächliche Nutzung und Identifikation der Marke RWAG gegenüber:

- Die Marke sei oft – im Verhältnis zu anderen Merkmalen wie Qualität oder Aussehen der Produkte – für Endkund\_innen zweitrangig (U1). Alternativ könne davon ausgegangen werden, dass durch die Marke schon eine gewisse Qualität oder ein sozial-ökologisches Engagement vorausgesetzt wird (U1, U2).
- Die Marke RWAG stünde teilweise in Konkurrenz zu etablierten und älteren Marken wie *demeter*. Einige Betriebe führen auch beide Marken und die RWAG-Marke profitiere in dem Fall von den Etablierten. (U1)
- Die Partnerunternehmen versuchten zunehmend, die RWAG-Marke hervorzuheben und dadurch Interesse an der Marke bei Endkund\_innen zu wecken. Dieses sei jedoch nur partiell vorhanden. (U3)
- Zur Gewinnung von Geschäftskunden sei die RWAG-Marke ein zusätzlicher Gewinn, weil das Label deutlich Partnerbetriebe ausweist. Es deute sich aber erst jetzt nach zehn Jahren an, dass die Marke interessanter werde und dadurch Unternehmen als Mitglieder oder Partner gewinnen kann (O1). U2 macht dabei klar, dass die Marke aber immer noch nicht alleine ausschlaggebend sei, um neue Geschäftskunden zu gewinnen:  
*„Ja, also das Label selber klar, da kann jeder was damit anfangen: ‚Ah ok du bist auch Partnerbetrieb von dem und dem‘. Aber letztendlich sind eher: ‚Ich kenne den und du kennst den‘. Und dann funktioniert das schon so. Aber dadurch, dass man schon in diesem Netzwerk diese Kontakte vorweg hat. Vorteilhaft auf jeden Fall. Vor allem, weil ich hier auch herkam und niemanden kannte.“ (U2)*
- Inwieweit die Mitgliedsunternehmen die Marke nutzen, variiert innerhalb des Netzwerks (O1).

Die aufgeführten Punkte zeigen, dass noch Entwicklungsbedarf bei der Marke Regionalwert AG besteht. Dies wird auch von den Interviewten aufgezeigt. U2 spricht von der Wichtigkeit, die RWAG als Marke für Endkund\_innen aufzubauen, die als Garant des Vertrauens und der Transparenz gilt. Eine solche Marke solle in Zukunft entstehen. U3 bestätigt ebenfalls, dass es von Seiten des Vorstands Bemühungen gibt, die Marke *Regionalwert AG* weiter zu entwickeln, um so auch vermehrt *Regionalwert*-Produkte zu entwickeln und zu vermarkten. O1 meint dazu beispielsweise: „Wir werden jetzt auch Produkte herausbringen, also Produkte mit *Regionalwert*-Label“.

Dieses Ziel spiegelt sich auch in einer der letzten Stellenanzeigen der *RWAG* wider<sup>13</sup>. Hier wird nach einem Geschäftsführer gesucht, der die *Regionalwert* Produktmarke aufbauen soll. Aus der Stellenausschreibung geht deutlich hervor, dass geplant ist, eine neue Marke in den Biohandel einzuführen. Es kann also davon ausgegangen werden, dass die Weiterentwicklung der Marke *Regionalwert AG* zukünftig noch intensiver vorangetrieben werden soll.

## 3.2. Nutzen des Netzwerks

Das Netzwerk der *RWAG* wurde, wie in Abschnitt 3.1 beschrieben, mit dem Ziel gegründet, regionale Wertschöpfungsketten zu schließen und gleichzeitig zwischen Kund\_innen und den Unternehmer\_innen der Wertschöpfungskette zu vermitteln. Um als ein solches Netzwerk langfristig erfolgreich zu sein, sind Strategien notwendig, um Kund\_innen gewinnen und binden zu können. Inwieweit die Kooperation mit der *RWAG* für die Unternehmen im Netzwerk einen Einfluss und Nutzen auf die Gewinnung und Bindung von Kund\_innen hat, wird in Abschnitt 3.2.1 herausgearbeitet. In Abschnitt 3.2.2 wird sodann der Fokus auf weitere Aspekte des *RWAG*-Netzwerks gelegt, durch die verschiedene Akteure Nutzen generieren können.

### 3.2.1. Gewinnung und Bindung von Kund\_innen

Die Netzwerkunternehmen der *RWAG* sind durch ihre verschiedenen Positionen innerhalb der Wertschöpfungskette unterschiedlich ausgerichtet und fokussieren sich je nach Geschäftsmodell auf Privat- oder Geschäftskund\_innen. Außerdem wurden – je nach Fokus – auch unterschiedliche Aussagen zum Nutzen der *RWAG* getätigt. In der folgenden Analyse wird deshalb zwischen Geschäftskund\_innen und Privatkund\_innen unterschieden.

Der Bereich der Gewinnung der Geschäftskund\_innen entwickelt sich den Aussagen der Interviewpartner\_innen folgend in eine positive Richtung. Wie schon in Abschnitt 3.1 beschrieben sind für einige Unternehmen die wichtigsten Geschäftskund\_innen selbst im *RWAG* Netzwerk aktiv oder durch das Netzwerk hinzugekommen (U1). Für andere können aber erst langsam neue Geschäftskund\_innen durch die *RWAG* gewonnen werden (z.B. U3). Um diese Entwicklung weiter zu unterstützen, wurde von der *RWAG* beschlossen, in Zukunft Lizenzpartnerschaften anzubieten.

---

<sup>13</sup> Die Stellenanzeige ist im Anhang 3, Abschnitt 6.3 beigefügt.

Diese Unternehmen können dann Partner der RWAG werden, ohne direkt Kapital der AG in Anspruch zu nehmen (O1).

Ähnlich wie bei der Gewinnung von Geschäftskund\_innen wird deutlich, dass auch die Gewinnung von Privatkund\_innen über die RWAG noch Potenzial besitzt. So berichtet beispielsweise U3 von relativ wenigen Nachfragen von Kund\_innen, O1 schätzt dies auch für die anderen Unternehmen im Netzwerk ähnlich ein:

*„Ich vermute eher, dass es auf der Ebene der Konsumentinnen und Konsumenten noch am schwächsten ist. [...] der Erfolg von Marketingmaßnahmen ist nur relativ. Ich meine die Zeitung, die wir herausbringen, kostet viel Geld. Das ist jetzt mal ein Schritt, um eben auch da dran zu kommen, also über das Produkt hinaus an die Menschen ran zu kommen und die Sinnhaftigkeit des Ganzen zu erklären. Die Resonanz ist bescheiden. Das ist ja, die Erfahrung mache ich schon sehr lange, also schon viele Jahre vor der Regionalwert AG, schwierig im Marketing auf der Konsumentenseite zu erfassen was es bringt. Also obwohl wir zwar viele, viele Aktionen gemacht haben, ist den wenigsten Konsumentinnen und Konsumenten bewusst, in der Waage drüben, dass es ein Regionalwert-Biomarkt Waage ist, der zu einem Netzwerk gehört. Das ist irgendwie nicht sozusagen im Filter, wenn eingekauft wird. Ich sag's jetzt mal, das ist eine Vermutung, das ist nicht im Filter. Wenn der Filter ist, wo kann ich mein Geld anlegen gerade, die Frage, dann wird gefiltert, Regionalwert AG könnte es geben. Das ist aber vom Konsumieren bis zur Regionalwert AG, zum Ganzen, unglaublich schwierig zu kommunizieren.“ (O1)*

Wie im Zitat angedeutet wird, versucht die RWAG jedoch aktiv, den Nutzen des Netzwerks bezüglich der Gewinnung und Bindung von Kund\_innen zu steigern. U3 hebt die Bedeutung von persönlichen Gesprächen und dosiertem, aber aktivem Werben hervor. Auch sei das Potenzial, das soziale Medien bieten, noch nicht ausgeschöpft (U3). Mit neuen Projekten seien aber in der jüngsten Vergangenheit positive Erfahrungen gemacht worden, besonders hinsichtlich der Gewinnung von Aktionär\_innen für die RWAG:

*„Das hat sich jetzt ein bisschen geändert, bei dem neuen Projekt Adelhaus, dem Restaurant in Freiburg. Da hatten wir den Eindruck anhand der Nachfragen, E-Mails, Nachfragen. Dort hatten wir den Eindruck, dass es anders ist. Dort wird plötzlich sozusagen der Hintergrund erkannt. Wer ist das und so. Woran das liegt, warum zwischen Bioladen und zwischen Restaurant jetzt ein Unterschied ist, keine Ahnung. Das kann ich Ihnen nicht sagen. [...] Wir haben da jetzt innerhalb der letzten 14 Tage mehr Anfragen nach Aktien und die kommen alle aus dem Adelhaus. Im Bioladen hat es nicht funktioniert, oder Frischekiste. Ich meine die haben ja hunderte von Kunden, werden immer angeschrieben, selten, dass mal eine Nachfrage kommt. Ganz seltsam.“ (O1)*

Im Bereich der Bindung von Kund\_innen sind die Aussagen der Unternehmen eher vage bis negativ. Zum einen liegt das auch daran, dass einige Unternehmen der RWAG keine Privatkund\_innen haben und deshalb keine Aussagen darüber machen können, ob die RWAG dabei hilft, diese

zu binden. Von den interviewten Unternehmen hat U3 am meisten direkten Kontakt zu Privatkund\_innen und schätzt den Nutzen der RWAG für die Bindung eher schwach ein: die Rückmeldung von Kund\_innen sei nicht hoch und das Interesse an Einzelheiten relativ begrenzt. Die Bindung von Geschäftskund\_innen innerhalb des Netzwerks funktioniere laut U1 jedoch sehr gut. Inwieweit die RWAG zu einer Bindung von Geschäftskund\_innen außerhalb des Netzwerks beiträgt, lässt sich nur teilweise aus den Interviews ableiten. U2 erwähnt aber beispielsweise, dass Geschäftskund\_innen durch Bekanntschaften und Netzwerke der Partnerunternehmen gewonnen werden können. Die Bindung von Aktionär\_innen an die RWAG als Kund\_innen sei im Vergleich zu ihrer Gewinnung weit erfolgreicher:

*„Ja schon, also besser. Bei vielen hört man immer, wie sie so eine Einrichtung gut finden. Also ihren Hof, oder ihren Laden oder so. Die bleiben auch gerne dabei, oder kaufen nochmal Aktien nach, oder wie auch immer. Auf der anderen Seite hatten wir, gab es auch schon einige Male, wenn Aktionärinnen/Aktionäre mit einem Laden oder mit einem Hof, einem Lieferanten nicht zufrieden waren, dass sie dann die Aktien auch gekündigt haben.“ (O1)*

### **3.2.2. Weiterer Nutzen der RWAG**

Neben der teilweise leichteren Gewinnung und Bindung von Kund\_innen ziehen Unternehmer\_innen weiteren Nutzen aus der Mitgliedschaft in der RWAG, der in Teilen schon im Laufe dieses Working Papers hervorgehoben wurde. Dies bezieht sich beispielsweise auf den Vorteil der Zusammenarbeit im Netzwerk und die Generierung von neuen Ideen (Abschnitt 3.1.1). Ein weiterer Nutzen, der durch das Geschäftsmodell und die Organisation der RWAG geschaffen wird und noch keine Erwähnung fand, ist die alternative Organisation der Hofnachfolge, nach der die RWAG die Betriebe zumindest teilweise aufkauft und dann Betriebsführer sucht, um diese zu bewirtschaften.<sup>14</sup> Dies sei besonders für junge Unternehmer\_innen sehr sinnvoll, weil Flexibilität zugelassen wird (U1).

---

<sup>14</sup> Die RWAG „will sich auch an anderen Betrieben beteiligen (Beteiligungen) oder Unternehmen erwerben oder aufbauen (Tochtergesellschaften). Alle diese Betriebe sieht sie als Partnerbetriebe an, die unter dem Dach der Regionalwert AG Freiburg ein Netzwerk bilden. Außer den Kontakten des Netzwerkes will die Regionalwert AG Freiburg diesen Betrieben Wissen, Erfahrung und Vermarktungswege anbieten. Einer der wesentlichen Vorteile der Trennung zwischen Betriebseigentum (Regionalwert AG Freiburg) und Bewirtschaftung (Partnerbetriebe) (sowie alternativ in Komplementärschaft (Betriebsleiter) und Kommanditanteile (Regionalwert AG Freiburg) bei der KG) besteht in der langfristigen Sicherung der Betriebsnachfolge, die heute im traditionellen Familienbetrieb oft nicht mehr gewährleistet ist. Will ein Pächter einen Betrieb aufgeben oder scheidet er aus Altersgründen aus der Betriebsleitung aus, kann die Regionalwert AG Freiburg den Betrieb mit einem neuen Pächter oder Betriebsleiter besetzen. Damit ermöglicht sie zugleich Existenzgründungen für Menschen, die Betriebe bewirtschaften wollen, ohne über einen eigenen Hof oder Betriebe in der Familie zu verfügen.“ (Regionalwert AG 2014, S. 43)

Neben dem direkten Nutzen für die Beteiligten wird aber auch immer wieder der sozial-ökologische Nutzen der RWAG betont, der ein weiteres Produkt der Zusammenarbeit darstellen soll. Die Wichtigkeit der sozial-ökologischen Kriterien wird unter anderem auch im Wertpapierprospekt deutlich:

*„Die operative Geschäftstätigkeit der Regionalwert AG Freiburg ist die Weiterentwicklung einer sozial nachhaltigen und umweltverträglichen Bio-Branche in der Region Freiburg und die Vernetzung der einzelnen Wertschöpfungsstufen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.“ (Regionalwert AG 2014, S. 45)*

Konkret sind alle Unternehmen der RWAG verpflichtet, Angaben zu den definierten sozial-ökologischen Indikatoren zu liefern (U3). Diese Angaben werden anschließend an die Aktionär\_innen vor einer Hauptversammlung ausgegeben und dort vorgestellt, aber nicht zusätzlich an die weitere Öffentlichkeit kommuniziert. U1 und U3 merken allerdings an, dass die Aktionär\_innen den Aufwand nicht immer zu schätzen wissen und teilweise aber auch noch Verbesserungspotenzial von Seiten der Unternehmen und der RWAG selbst besteht:

*„In erster Linie auf der Hauptversammlung von der Regionalwert AG. Da liegen diese Indikatoren offen. Die Menschen, die dort hinkommen, haben in der Regel auch den Bericht im Vorfeld gelesen, manche davon punktuell. Und dann wird man manchmal darauf angesprochen, auch kritisch. Was auch gut ist, dann kann man sich dem stellen, kann manchmal öffentlich auch sich dazu äußern, ja. Kann sich vornehmen für die nächsten Jahre positive Entwicklung zu zeichnen. Grundidee der Regionalwert AG ist ja immer, dass man diese sozial-ökologischen Leistungen dann irgendwie ausgleicht. [...] Wenn man da eine Leistung bringt, dass man das dann ausgleicht durch finanzielle Kompensation aus dem Netzwerk, irgendwie. Handelsgewinne, die an anderer Stelle irgendwie generiert werden, dann in die Produktionsbetriebe rückführt oder so. Aber das ist ja bare Theorie bisher. Da arbeitet man dran und das ist ein schwieriger und langwieriger Prozess. Das ist alles fair enough sozusagen. Aber das passiert halt einfach noch nicht. Insofern muss ich gucken, dass ich lebe bis dahin, bis das mal passiert noch irgendwann. Und deswegen ist es halt so wie es ist. Man versucht das Beste daraus zu machen und sich gut zu entwickeln. Bisher tun wir es nur dokumentieren und ich bin völlig bereit dazu zu stehen, so wie es ist. Ich glaube wir geben viel Einsatz und wir sind nicht blöd.“ (U1)*

U3 geht einen Schritt weiter und reflektiert, dass dieser Nutzen wiederum auch an die Aktionär\_innen weiterkommuniziert werden muss. Damit wird der sozial-ökologische Nutzen auch zu einem Instrument, um Aktionär\_innen zu gewinnen und zu binden:

*„Die Betriebe dürfen alle zwei Jahre so einen sozial-ökologische Bericht abliefern, an die Regionalwert AG. Das finde ich eine gute Sache. Das nervt mich zwar, wenn die Anfrage wieder kommt, weil ich dann denke: ‚Wann soll ich das machen?‘. Wieder die ganzen Zahlen und alles. Das ist dann einfach auch für die Aktionäre, den Teil haben wir jetzt gar nicht irgendwie berührt. Also das geht ja auch um Menschen, die ihr Geld dafür geben. Dass sie einfach das auch einsehen können, wenn sie es interessiert, was die Betriebe eigentlich in der Hinsicht tun. Dass da so ein bisschen auch so eine Reflexion da ist.“ (U3)*

Gleichzeitig wurde in allen Gesprächen klar, dass auch die von der RWAG vorgeschlagene Buchführung nicht den kompletten sozial-ökologischen Nutzen widerspiegeln kann. So bemerkt U2, dass nur die Bodenfruchtbarkeit mit in die Kriterien einfließt, während andere langfristige, zeitliche Investitionen (bspw. in Maschinen und deren Programmierung) keine Berücksichtigung finden. U3 wiederum merkte an, dass viele zwischenmenschliche Kriterien wie z.B. die Art und Weise der Personalführung nicht in Zahlen oder in Bilanzen ausgedrückt werden können.

Zusätzlich bemerkt auch O1, dass die richtige Kommunikationsart noch nicht gefunden wurde, um den sozial-ökologischen Nutzen darzustellen. Damit ist dessen Leuchtturmfunktion zwar nicht hinfällig, es stellt sich aber die Frage, inwieweit dieser Nutzen auch verstanden wird und von wem er weitergetragen wird. Dies ist insbesondere dann fraglich, wenn der sozial-ökologische Nutzen nur an einen engen Kreis – die Aktionär\_innen – kommuniziert wird.

### **3.3. Weiterentwicklung und Zukunft der *Regionalwert AG***

In Abschnitt 3.2.2 wurde im Zuge des Exkurses zur RWAG-Marke bereits deutlich, dass angestrebt wird, die Marke intensiver weiter zu entwickeln. Im Folgenden wird zuerst auf die allgemeine Erweiterung der RWAG im Raum Freiburg eingegangen. Anschließend wird analysiert, welche Pläne zur Ausbreitung über den Raum Freiburg hinaus bestehen.

#### **3.3.1. Erweiterung der *Regionalwert AG* im Raum Freiburg**

Die Erweiterung der RWAG im Raum Freiburg soll in allen vier Bereichen der Aktivitäten der RWAG stattfinden: in der Landwirtschaft, der Verarbeitung, der Vermarktung und der Dienstleistung:

*„Also alle vier Kategorien massiv vorantreiben, aufbauen. Die Gastronomie wird weitergehen mit einem größeren Projekt. Landwirtschaft wird weiter gehen mit einem größeren Projekt. Da ist ein Betrieb in Umstellung südlich von Freiburg mit 40 Hektar neuer Fläche, was einen größeren Betrieb gibt. Dann im Handel sind wir unterwegs mit den beiden Großhändlern, das ist auch veröffentlicht, Rinklin und Bodan zusammen, da gibt es ein neues Unternehmen. [...] Das wird schon, da versprechen wir uns sehr viel davon, also mit diesen Großhändlern in eine gemeinsame Firma zu gehen. Das wird auch seine drei Jahre brauchen, wie jede Firma seine drei Jahre braucht. Aber das ist schon eine geballte Kraft, die da zusammen kommt, wo ich dann schon einigermaßen, persönlich betroffen, glücklich bin, dass das gelungen ist. Das ist keine Selbstverständlichkeit zwei Mitbewerber in eine Firma zu bekommen. Also das sind so die Aktuellsten. Es gibt noch ein Projekt in der Dienstleistung, ganz früh. Da geht es um Zusatz-, das ist ganz was anderes und trotzdem gehört es unmittelbar dazu. Da geht es um Zusatzversorgungsleistungen für Mitarbeiter, also eine Zusatzversorgungskasse entlang der Wertschöpfungskette, Altersversorgung, Gesundheitsversorgung.“ (O1)*



Zum einen liegt also ein Fokus auf der Landwirtschaft, weil diese als zentraler Bestandteil der Wertschöpfungskette innerhalb der RWAG weiterentwickelt und gestärkt werden muss. Dies bestätigt auch U1 mit der Aussage, dass dringend neue Produktionsbetriebe in die RWAG eingegliedert werden sollten:

*„Deswegen wären mehr Produktionsbetriebe ein absolutes Anliegen von mir. Ich habe auch kein Problem mit einer [.] Konkurrenz in der Regionalwert AG, also im Gegenteil. Das wäre eine Ergänzung, eine vernünftige. Geht ja vielleicht langsam los, beim [.] geht es in die Richtung.“ (U1)*

Außerdem werden andere Landwirtschaftsbetriebe weiter entwickelt. Diese oft vom Vorstand initiierte Phase der Weiterentwicklung ist aber nicht nur in der Landwirtschaft oder der Gastronomie – wie im Zitat von O1 oben – spürbar, sondern auch in den anderen Bereichen. So gibt es Überlegungen, die schon in Abschnitt 3.2.2 vorgestellt wurden, eigene RWAG-Produkte herzustellen (U2). Die Gefahr, an den Rand der Unternehmenskapazitäten zu kommen, sieht U2 dabei aber nicht. Vielmehr wird von einer Professionalisierung und Erweiterung gesprochen.

Neben den nun dargestellten Erweiterungsplänen und -optionen in der RWAG intern, die sich auf die Schließung und Verdichtung der Wertschöpfungskette konzentrieren, sind außerdem noch strategische Kooperationen geplant. So hat sich zwar eine Zusammenarbeit mit Kommunen in der Vergangenheit als schwierig herausgestellt, dennoch sieht der Geschäftsführer weiterhin Potenziale für gemeinsame Projekte, die in Zukunft genutzt werden sollten:

*„Also die Zusammenarbeit mit Kommunen gehört ganz klar zum Konzept, ist aber bisher noch nicht angelaufen. Da ist irgendwie ein Respekt davor. Die große Ausnahme ist der Altbürgermeister von Eichstetten, Herr Kiechle, der auch mitgearbeitet hat am Konzept, [...], der auch dazu beigetragen hat als Ideenträger, als Zustimmungser, als äußerst kluger Kommunalpolitiker und Bürgermeister und der auch jetzt noch im Aufsichtsrat ist, aber nicht in der Funktion als Kommune. [...] Er konnte auch da seinerzeit den Gemeinderat nicht überzeugen davon, bei der Gründung Aktien zu kaufen. Und das hätte ich mir anders vorgestellt. Ich hab mir vorgestellt, dass Kommunen eine große Chance wittern. Und gerade eben, also es könnte sich ändern, gerade eben, als ich [unverständlich] da geht's um einen Termin nächste Woche, wo es eine Zusammenarbeit mit einer Kommune geben könnte. Und das ist jetzt die Erfahrung nach zehn Jahren werden wir so langsam wahrgenommen als Chance, zum Beispiel bei Kommunen, also in dem Fall jetzt.“ (O1)*

Zusätzlich ist der verstärkte Versuch, die RWAG als Marke zu etablieren, ein wichtiges Element der Erweiterungspläne der RWAG im Raum Freiburg (vgl. Abschnitt 3.1.6).

## **Finanzierung**

Die RWAG hat im Jahr 2016 eine neue Kapitalerhöhungsrunde aus genehmigtem Kapital mit Bezugsrecht der Aktionäre abgeschlossen. Dabei wurden 2972 Stück neue vinkulierte Namensaktien mit einem Nennwert von jeweils 500 € ausgegeben (Regionalwert AG 2016, x). Es kann auf dieser Basis davon ausgegangen werden, dass die RWAG in den kommenden Jahren weiter durch neue Partnerbetriebe und Investitionen wächst oder noch mehr in einzelne, bestehende Partnerbetriebe

investiert. Aus dem Wertpapierprospekt von 2016 geht entsprechend hervor, dass die RWAG steigende Umsatzerlöse „auf vergleichsweise niedrigem Niveau für das Jahr 2016“ erwartete (Regionalwert AG 2016, S. 10). Deshalb ist davon auszugehen, dass die RWAG finanziell zwar neuer Kapitalerhöhungsrunden bedarf aber einzelne Unternehmen auch Gewinne machen, die sich positiv auf die AG auswirken. So wurde beispielsweise Wertberichtigungen aus den Vorjahren einem florierenden Unternehmen wieder zugeschrieben. Perspektivisch ist die RWAG aber auch bereit, weiter in Unternehmen zu investieren und sie so langfristig aufzubauen. O1 berichtet beispielsweise von einer Erhöhung von Betriebsanteilen für einen konkreten Betrieb von 15.000 € auf 750.000 € seit Gründung des Unternehmens.

### 3.3.2. Ausbreitung des RWAG-Ansatzes

Die Regionalwert Treuhand wurde als Dachorganisation verschiedener anderer RWAGs gegründet. Neue RWAGs haben sich beispielsweise in Hamburg, Kiel, München, Bonn und Barcelona gegründet.

*„Klar, also der Kunstgriff war, dass ich das Modell zwar in einem Prozess, in einem dialogischen Prozess mit Gesellschaft, Expertinnen und Gesellschaft ausgearbeitet habe, aber dass ich letztendlich dann alleine gegründet habe. Also es scheint mir schwieriger, also Köln hat jetzt widerlegt, also Regionalwert AG Köln hat das ein bisschen widerlegt, Hamburg auch. Ich sah die Schwierigkeit dieses erforderliche Kapital für die Gründung zusammen zu bekommen. Im Grunde kann Regionalwert AG einer alleine gründen und es wird im Laufe ihrer Unternehmenstätigkeit, im Laufe ihres Lebens sozusagen ein partizipatives Instrument, weil ja dann immer mehr dazu kommen, immer mehr Menschen. Aber man hat schon die Grundstruktur. Und es hat viele, mindestens zehn, Versuche gegeben die letzten zehn Jahre in Europa Regionalwert AG schon als gesellschaftlicher Prozess sozusagen zu gründen und die sind gescheitert, weil dann viele, viele Stimmen dazu kommen und dann alles anders wollen und besser wissen und letztendlich Geld doch nicht dazu geben und so. Im Grunde ist es mir fast am liebsten, einer oder fünf gründen die Regionalwert AG und gehen dann sozusagen in den gesellschaftlichen Prozess. Sie ist ja nicht fertig mit der Gründung, sie beginnt erst. Und wir haben jetzt 600 Aktionäre - das wird immer mehr. Letztendlich ist jede Aktie mit einer Stimme belegt und da kann man sich ja die Stimme kaufen, erwerben. Also ich sehe die Vorgründungszeit eigentlich weniger als partizipativen Prozess, sondern erst nach der Gründung.“ (O1)*

Die RWAG Treuhand begleitet den Gründungsprozess, leistet Hilfestellung und unterstützt bzgl. der rechtlichen Anforderungen (Hiß 2014, S. 167). Sie hält die Rechte der Wort-Bild Marke „Regionalwert AG“. Eine weitere Ausbreitung außer den genannten Initiativen zu Beginn des Kapitels ist in keiner Quelle beschrieben. Es ist allerdings davon auszugehen, dass interessierte Personen die Treuhand AG kontaktieren können, sobald Interesse an einer Neugründung besteht. Außer dem Namen und den Vorgaben zur Außendarstellung wird das neue Netzwerk aber eigenständig sein und rechtlich nicht in Abhängigkeit zu den anderen Netzwerken stehen.

## 4. Fazit und Ausblick

Das Ziel der vorliegenden Fallstudie war es, aus der Expertise der *RWAG* als Unternehmensnetzwerk zu lernen und diese Erfahrungen auch auf die noch anstehenden Entscheidungen im weiteren Verlauf des Forschungsprojekts anzuwenden. Der Fokus lag deshalb auf der Zusammenarbeit im Netzwerk, dem generierten Nutzen durch die *RWAG* und den mit einer Erweiterung (des Netzwerks) zusammenhängenden Entscheidungen.

### 4.1. Zusammenarbeit der Partner\_innen innerhalb der *RWAG*

Generell wurde deutlich, dass die *RWAG* von einer klaren Struktur profitiert, durch die Zuständigkeiten genau geregelt sind. Diese Struktur ist maßgeblich auf die Geschäftsform der Aktiengesellschaft zurückzuführen. Die rechtlichen Spielräume und Festlegungen werden jedoch weniger als Hindernis, sondern vielmehr als Chance und Organisationshilfe für alle Beteiligten angesehen.

Dieser klaren Struktur folgen auch abgegrenzte Gestaltungsspielräume, Absprachen und Aufgabengebiete. Während sich der Vorstand auf lenkende Aufgaben wie Impulsgebung, die (strategische) Weiterentwicklung der Unternehmen und die generelle zukünftige Ausrichtung der Betriebe konzentriert, haben die Unternehmer\_innen ihrerseits relativ große Entscheidungsspielräume in der Betriebsführung und weder wirtschaftliche Verpflichtungen noch eine Pflicht zur Zusammenarbeit im Netzwerk. Laut den Gesprächspartner\_innen ist besonders diese Offenheit des Netzwerks wichtig, damit eine gegenseitige win-win Situation entstehen kann.

Als Instrument für eine gute Zusammenarbeit haben sich in der *RWAG* die vier Mal jährlich stattfindenden Netzwerktreffen etabliert. Auf diesen Treffen ergeben sich persönliche Gespräche zwischen den Unternehmer\_innen, aus denen teilweise auch wirtschaftliche Kooperationen entstehen. Zusätzlich wurde mehrmals auf die angenehme Atmosphäre hingewiesen, die teilweise auch auf sich entwickelnden freundschaftliche Verbindungen zwischen den Netzwerkpartnern beruht.

Dennoch wird deutlich, dass das Netzwerk für Ziele wie den in Abschnitt 3.2.2 angesprochenen sozial-ökologischen Nutzen existiert. Das bedeutet, dass regelmäßig eine Balance aus freundschaftlichen Beziehungen und Geschäftsbeziehung gefunden werden muss. Einige Gesprächspartner\_innen verwiesen deshalb auf die gegenseitige Partnerschaft und Unterstützung sowohl zwischen den Unternehmen als auch mit dem Vorstand der *RWAG*. Dafür ist auch der regelmäßige Kontakt wichtig, der erst durch die wirtschaftlichen Kooperationen entstehen kann.

Voraussetzungen für eine gelungene Netzwerkzusammenarbeit, die vom Beispiel der *RWAG* abgeleitet werden können, können demnach wie folgt zusammengefasst werden:

- Netzwerke brauchen klare Strukturen, die neben rechtlichen Spielräumen auch Aufgaben und Zuständigkeiten regeln. Damit einher geht in den meisten Fällen ein Kümmerer (im Fall der *RWAG* der Vorstand).
- Netzwerke mit Unternehmen müssen auf den Prämissen der Mitgliedsunternehmen aufbauen und Raum für eine freie Kooperation geben. Deutlich wurde hier die Ansicht, dass

festgelegte Verpflichtungen – besonders jene, die in das Geschäftsverhalten eingreifen – nicht sinnvoll sind.

- Regelmäßige aber auch nicht zu häufig stattfindende Netzwerktreffen legen die Grundlage für eine gelungene Kommunikation der Unternehmen untereinander.
- Der Aufbau freundschaftlicher Beziehungen im Netzwerk scheint das Engagement für das Netzwerk zu erhöhen.

## **4.2. Einfluss der *RWAG* auf die Gewinnung und Bindung von Kund\_innen**

In der vorliegenden Fallstudie zur *RWAG* wird deutlich, dass der Nutzen von Unternehmensnetzwerken differenziert gesehen werden sollte. Im Bereich der Gewinnung und Bindung von Geschäftskund\_innen haben sich unsere Gesprächspartner\_innen positiv geäußert. Einige konnten von Unternehmen berichten, die aufgrund der Partnerschaft neu in das *RWAG*-Netzwerk eintraten. Auch Geschäftskund\_innen würden durch die *RWAG* zumindest teilweise gebunden.

Im Fall der Gewinnung und Bindung von Privatkund\_innen wurde die Wirkung der *RWAG* eher als niedrig eingeschätzt. Viele Menschen würden sich am Ende nicht genug für zusätzliche Informationen interessieren oder ihnen fehle die Zeit, um sich ausführlicher zu informieren. Verbesserungspotenzial wurde aber durchaus erkannt und Maßnahmen ergriffen; darunter die Verbreitung einer *RWAG*-Zeitung und mehr persönlicher Präsenz der Unternehmer\_innen selbst in den Unternehmen mit mehr Privatkund\_innenkontakt, um den Austausch zu fördern.

Für die Bindung und Gewinnung von Aktionär\_innen wurde ein Nutzen gesehen, der auch im Zusammenhang mit dem eindeutigen Profil der *RWAG* stehen könnte: indem die Ziele und Ergebnisse der *RWAG* klar kommuniziert werden und die Bekanntheit – auch durch eine Zunahme der Partnerbetriebe, die direkten Kund\_innenkontakt haben – steigt, können auch leichter Aktionär\_innen gewonnen werden.

Eine wichtige Erkenntnis für den Erfolg von Unternehmensnetzwerken könnte entsprechend der hier dargestellten Ergebnisse sein, dass der Nutzen für die Gewinnung und Bindung von Kund\_innen in hohem Maße von weiteren Faktoren wie einer gelungenen Außenkommunikation abhängt. Es ist unwahrscheinlich, dass das reine Engagement in einem Netzwerk zu einem erhöhten Nutzen in der Gewinnung und Bindung von Kund\_innen führt.

## **4.3. Ausbreitung und Erweiterung der *RWAG***

Netzwerke leben von einer guten Kommunikation und einem erkennbaren Nutzen und häufig halten vor allem Weiterentwicklungen das Netzwerk am Laufen bzw. erhöhen damit die Bekanntheit des Netzwerks. In dieser Fallstudie wird zwischen der Erweiterung im Raum Freiburg und der Ausbreitung des generellen Ansatzes der *RWAG* unterschieden.

Die Erweiterung erfolgt vor allem durch neue Netzwerkunternehmen oder -partnerschaften und den Versuch, bestehende Unternehmen zu vergrößern. Strategisch scheint das Ziel zu sein, besonders zentrale Glieder der Wertschöpfungskette gezielt zu unterstützen und in diesen Bereichen Netzwerkunternehmen hinzuzugewinnen. Neben der Gewinnung neuer Partnerunternehmen ist aber auch die Pflege der Kontakte zu Einrichtungen oder Kommunen notwendig.

Werden die hier vorgestellten Erfahrungen übertragen wird deutlich, dass eine direkte Erweiterung des regionalen Netzwerks vor allem dann sinnvoll ist, wenn bereits Anknüpfungspunkte zu Netzwerkunternehmen existieren und diese sich einen Nutzen von der Erweiterung versprechen. Durch dieses Vorgehen scheint zudem ein guter Grundstein für die zukünftige Kommunikation gelegt zu sein; dies gilt im Besonderen dann, wenn auch wirtschaftliche Kooperationen aus den Netzwerkpartnerschaften entstehen sollen.

Die Ausbreitung der *RWAG* erfolgt losgelöst von der Erweiterung der *RWAG* Freiburg, da sich unabhängig neue *RWAGs* gründen können, solange sie mit der *RWAG* Treuhand zusammenarbeiten, welche die Wort-Bild-Markenrechte hält. So kann das Modell und die Idee übernommen werden, ohne dass direkte Kooperationen zwischen den verschiedenen *RWAGs* entstehen müssen. In mehreren deutschen Städten und Regionen sowie in Barcelona sind neue *RWAGs* durch Eigeninitiativen und die Übernahme des Modells entstanden. Bezüglich einer Ausbreitung der Netzwerkidee ist zu konkludieren, dass die Unabhängigkeit der Idee wichtig ist, sodass das Fortbestehen eines Netzwerks nicht nur an eine Person gekoppelt ist. Gerade einer Überforderung des Kümmerers wird damit vorgebeugt.

## 5. Literaturverzeichnis

Andres, Inge-Lore (2016): Das Netzwerk - Betriebe. In: *Regionalwärts - die Zeitung der Regionalwert AG Freiburg*, 2016 (03), S. 3.

Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag (Lehrbuch).

Hiß, Christian (2009): Regionalwert AG. Abschlussbericht zum Forschungsprojekt "Nachhaltigkeitswerte als Rendite auf Aktien", 21.05.2009. Online verfügbar unter [https://www.badenova.de/mediapool/media/dokumente/unternehmensbereiche\\_1/stab\\_1/innovationsfonds/abschlussberichte/2008\\_5/2008-22\\_AB\\_Regionalwert.pdf](https://www.badenova.de/mediapool/media/dokumente/unternehmensbereiche_1/stab_1/innovationsfonds/abschlussberichte/2008_5/2008-22_AB_Regionalwert.pdf).

Hiß, Christian (Hg.) (2014): Regionalwert AG. Mit Bürgeraktien die regionale Ökonomie stärken ; ein Handbuch mit praktischen Hinweisen zu Gründung, Beteiligung und Umsetzung. Die Agronauten e.V. Orig.-Ausg. Freiburg im Breisgau: Herder.

Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11., aktualisierte und überarb. Aufl. Weinheim: Beltz (Studium Paedagogik). Online verfügbar unter [http://www.content-select.com/index.php?id=bib\\_view&ean=9783407291424](http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783407291424).

Regionalwert AG (2014): Wertpapierprospekt für das öffentliche Angebot von 2234 Stück neuen namenaktien im Nennwert von 500 Eur je Aktie zum Ausgabepreis von 525€ je Aktie. aus der vom Vorstand am 10. Juni 2014 mit Zustimmung des Aufsichtsrats am 20. Juni 2014 beschlossenen Kapitalerhöhung aus genehmigtem Kapital mit Bezugsrecht der Aktionäre. Unter Mitarbeit von Christian Hiß und Inge-Lore Andres. Hg. v. Regionalwert AG. Emmendingen.

Regionalwert AG (2016): Wertpapierprospekt für das öffentliche Angebot von 2.972 Stück neuen Namensaktien im Nennwert von 500 Euro je Aktie zum Ausgabepreis von 525 € bzw. 550€ je Aktie. aus der vom Vorstand am 28. April 2016 mit Zustimmung des Aufsichtsrats am 13. Mai 2016 beschlossenen Kapitalerhöhung aus genehmigtem Kapital mit Bezugsrecht der Aktionäre. Unter Mitarbeit von Christian Hiß und Inge-Lore Andres. Hg. v. Regionalwert AG. Emmendingen.

# 6. Anhang

## 6.1. Anhang 1: Interviewleitfaden Geschäftsführer<sup>15</sup>

### Einleitung

[Vorstellung Projekt Regio Trans<sup>KMU</sup>]

Während parallel Befragungen zu den verschiedenen Arbeitsphasen und -fragen laufen, arbeiten wir Fallstudien heraus, um die Übertragbarkeit unserer Fragen, Ideen und Entwicklungsvorschläge zu testen aber auch um selber weitere Anregungen zu bekommen. Diese Fallstudie soll den Fokus auf Ihre Erfahrungen mit der Regionalwert AG, einem Unternehmensnetzwerk, legen und Möglichkeiten für die Netzwerkorganisation aufzeigen.

Das Gespräch wird ca. 30-45 Minuten dauern. Ist die Aufzeichnung des Gesprächs in Ordnung für Sie?

1. Wir möchten Sie bitten, sich und ihre Rolle bzw. ihren Aufgabenbereich in der RWAG eingangs kurz vorzustellen.

### Zusammenarbeit im Netzwerk - Leitungsebene

2. [*Gründung*] Sie haben in Ihrem Buch beschrieben, wie die Gründung der RWAG ablief.
  - o Welche Prozesse würden Sie im Nachhinein als am Wichtigsten für die ersten Schritte ansehen? Was waren die größten Hürden bei der Gründung und wie sind Sie ihnen begegnet?
3. [*Organisation und Struktur*]
  - o Mit welchen Akteuren arbeiten Sie am engsten zusammen (Netzwerkintern)?
  - o welche Akteure (Netzwerkextern) halten Sie für zentral für eine gelungene und langfristige Entwicklung eines Netzwerks (z.B. Kommunen, weitere Marktpartner...)?
4. Auf welche Art werden richtungsweisende Entscheidungen getroffen?

### Zusammenarbeit im Netzwerk – Unternehmensebene

5. [*Kommunikation Unternehmen mit Leitungsebene*] Welche Beziehung haben die Unternehmen zur Leitungsebene?
  - o Wann kontaktieren die Unternehmen die Leitungsebene und wann besteht Kontaktbedarf von Seiten der Leitungsebene?
6. [*Kommunikation Unternehmen untereinander*] Die Unternehmen der Regionalwert AG sind untereinander vernetzt und bedürfen einer guten Kommunikation.
  - o Wie sieht die Vernetzung der Unternehmen untereinander konkret aus [Auf welche Art(en) sind die Unternehmenden untereinander vernetzt?]
7. [*Handel*] Sie beschreiben in Ihrem Buch, auf welchem Weg Unternehmen in die RWAG eintreten können. Wie gestaltet sich der betriebliche Alltag nach dem Eintritt?
  - o In welchem Maße bekommen Unternehmen Zuschüsse für den laufenden Betrieb und wie werden diese Zuschüsse unter den Mitgliedsunternehmen verteilt?
  - o Wie ist das Verhältnis der Netzwerkunternehmen in Bezug auf ihre Rolle als gegenseitige Marktpartner?

---

<sup>15</sup> Orange markierte Fragen in den Leitfäden sind optionale Fragen, die je nach Gesprächsverlauf und nur bei genügend Zeit gestellt wurden.

- Gibt es feste Abnahmeregelungen und Verpflichtungen für die Unternehmen? (Sind beispielsweise die Biomärkte verpflichtet, Produkte der RWAG präferiert anzubieten?)
- Inwieweit sind die Unternehmen voneinander wirtschaftlich abhängig (Planbarkeit der Investitionen und des Absatzes)
- Auf welche Weise unterstützen sich die Unternehmen gegenseitig?

### Nutzen des Netzwerks (Fokus Bindung von Kund\_innen)

8. Die Regionalwert AG hat den Zweck, einen „New Local Deal“ zu unterstützen und fördert mit der Unternehmensbilanzierung sowohl soziale, ökologische und regionalwirtschaftliche Maßnahmen.
  - Welchen Nutzen erfüllt die neue Form der Buchhaltung und der Maßnahmen? Inwieweit sind sich die Kund\_innen der Indikatoren der RWAG bewusst?
  - Welche Maßnahmen des Netzwerks sind Ihrer Ansicht nach am besten geeignet für
    - Gewinnung von Kund\_innen?
    - Bindung von Kund\_innen? [Bewusstsein für Unterstützung vorhanden?]
    - Gewinnung und Bindung von Geschäftskund\_innen?
  - Wie kommunizieren Sie die Maßnahmen und welche Form der Kommunikation erachten Sie als am Wirkungsvollsten? Wieso bezeichnen Sie die Maßnahmen nicht als CSR und wie grenzen Sie sich davon ab?
9. [Falls die Marke RWAG bei 9. nicht explizit genannt wurde] Die RWAG tritt als Marke auf. Wie entstand die Idee der Markenbildung?
  - Nutzen die Unternehmen die Marke? [Kombinationen mit anderen Marken?]
  - Für wie wichtig erachten Sie die Marke als Instrument zur Gewinnung und Bindung von Endkund\_innen, aber auch von Geschäftskunden? Wer ist sonst noch eine potenzielle Zielgruppe der Marke?
10. Sie beschrieben in ihrem Buch „positive gesamtwirtschaftliche Effekte durch Synergieeffekte im Netzwerk“. Seit wann ist das so und was waren die Voraussetzungen dafür?
  - Was beinhaltet diese Effekte? (Kund\_innenbindung?)
  - Inwieweit können Sie diese Effekte messen?
  - Mit welcher Zeitspanne muss ein Netzwerk rechnen, bis es positive gesamtwirtschaftliche Effekte erzielt?
11. Welcher weitere Nutzen entsteht für die teilnehmenden Unternehmen am Netzwerk? Welchen ordnen Sie als am Wichtigsten ein?
  - Welche Arten von Synergieeffekten, außer den Gesamtwirtschaftlichen, entstehen (z.B. gemeinsame Vermarktungsstrategien)?
12. Was sind Ihrer Meinung nach die größten Stärken und Herausforderungen des Netzwerks?

### Erweiterung des Netzwerks

13. Welche weiteren Maßnahmen sind in Planung?
  - Gibt es neue Netzwerkunternehmen oder sind welche in Planung? Falls ja, welche Ausrichtung?
  - Sind Kooperationen mit anderen Netzwerken geplant?
14. Wir würden gerne noch mit 2-3 weiteren Unternehmen aus Ihrem Netzwerk Gespräche führen und mindestens je ein Unternehmen aus der Sparte „Vermarktung“ und „Verarbeitung“ für ein Interview anfragen. Können Sie uns Unternehmen empfehlen bzw. wie ist Ihre Einschätzung zu dem Breitenweger Hof, der Trokimanufaktur und dem RW Biomarkt Waage?



## 6.2. Anhang 2: Interviewleitfaden Unternehmen

### Einleitung

Das Projekt Regio Trans<sup>KMU</sup> zielt darauf ab, in mehreren Schritten die Potenziale von sozialem und ökologischem Unternehmenshandeln in ländlichen Regionen zu analysieren. Die Kernfragen unseres Projekts sind deshalb, ob soziales und ökologisches Handeln besonders von kleinen und mittleren Unternehmen, beispielsweise durch Unternehmensnetzwerke als Instrument, in Wert gesetzt werden kann. Außerdem wollen wir herausfinden, ob diese In-Wert-Setzung, dieser Nutzen, Regionen und auch Arbeitgeber attraktiver machen kann.

Während parallel Befragungen zu den verschiedenen Arbeitsphasen und -fragen laufen, arbeiten wir Fallstudien heraus, um die Übertragbarkeit unserer Fragen, Ideen und Entwicklungsvorschläge zu testen, aber auch um selbst weitere Anregungen zu bekommen. Diese Fallstudie soll den Fokus auf Ihre Erfahrungen mit dem Unternehmensnetzwerk Regionalwert AG legen und Möglichkeiten für die Netzwerkorganisation aufzeigen.

Das Gespräch wird ca. 30-45 Minuten dauern. Ist die Aufzeichnung des Gesprächs in Ordnung für Sie?

→ gemeinsame Auswertung, Anonymisierung

→ je nach Unternehmen und Gesprächssituation, wurde leicht vom Leitfaden abgewichen oder die Fragen in ähnlicher Form gestellt.

1. Wir möchten Sie bitten, sich und Ihr Unternehmen kurz vorzustellen und dabei kurz auf die Bedeutung der Regionalwert AG für Sie einzugehen.

### Gründung bzw. Beitritt zur RWAG

2. [Abhängig vom Unternehmen] Die Regionalwert AG hat Sie entweder bei der Gründung unterstützt oder sie haben sich der Regionalwert AG angeschlossen.
  - Was war die Motivation zum Beitritt / zur Gründung mit der Regionalwert AG?
    - i. Was waren Ihre Hoffnungen und Befürchtungen?
  - Wie war das Prozedere und wie lange hat es gedauert, bis das Unternehmen dann endgültig ein Teil des Netzwerks war?

### Zusammenarbeit der Unternehmen untereinander

3. Wie kooperieren die Regionalwert AG Unternehmen miteinander?
  - **Mögliche Nachfragen:**
  - Geschäftsbeziehungen mit RWAG-Partnern:
    - i. Gibt es feste Abnahmeregelungen und Verpflichtungen für die Unternehmen? (Sind Biomärkte verpflichtet, Produkte der RWAG präferiert anzubieten?)
    - ii. Inwieweit sind die Unternehmen voneinander wirtschaftlich abhängig (Planbarkeit der Investitionen und des Absatzes)
  - In Veröffentlichungen wird immer wieder die Wichtigkeit der Vernetzung der Mitgliedsunternehmen herausgestellt.
    - i. Wie sieht die Vernetzung der Unternehmen untereinander konkret aus [Auf welche Art(en) sind die Unternehmenden untereinander vernetzt? - ]
    - ii. Stehen Sie vor allem mit bestimmten Unternehmen in Kontakt?

- iii. Welche Instrumente werden für die Vernetzung genutzt? (Regelmäßige Treffen etc.)
- iv. Welchen Herausforderungen begegnen Sie in der Netzwerkarbeit?
- o Kontakte zur RWAG-Geschäftsstelle:
  - i. Wie sehen die Finanzflüsse zwischen Ihrem Unternehmen und der RWAG aus?
  - ii. Welche Aufgaben hat die Leitung der RWAG aus Ihrer Sicht?
  - iii. Wie halten Sie Kontakt zur Geschäftsstelle?
  - iv. Werden Sie in Entscheidungen mit eingebunden und wollen Sie das?

### **Nutzen des Netzwerks (Fokus Bindung von Kund\_innen)**

4. Die Regionalwert AG hat den Zweck, einen „New Local Deal“ zu unterstützen und fördert mit der selbst entwickelten Unternehmensbilanzierung sowohl soziale, ökologische und regionalwirtschaftliche Maßnahmen.
  - o Inwieweit sind sich Ihre Kund\_innen der Maßnahmen der RWAG bewusst?
  - o Nutzen Sie die neuen Formen der Buchhaltung?
  - o Welche (sozialen oder ökologischen) Maßnahmen Ihres Unternehmens und des Netzwerks generell sind Ihrer Ansicht nach am besten geeignet für:
    - Die Gewinnung von Endkund\_innen?
    - Die Bindung von Endkund\_innen? [*Bewusstsein für Unterstützung vorhanden?*]
    - Die Gewinnung und Bindung von Geschäftskund\_innen?
  - o Wie kommunizieren Sie die Maßnahmen und welche Form der Kommunikation erachten Sie als am Wirkungsvollsten? Wieso bezeichnen Sie die Maßnahmen nicht als CSR und wie grenzen Sie sich davon ab?
5. Für wie wichtig erachten Sie die Marke als Instrument zur Gewinnung und Bindung von *Endkund\_innen*, aber auch von *Geschäftskunden*? Wer ist sonst noch eine potenzielle Zielgruppe der Marke?
6. Welcher weitere Nutzen entsteht für Sie als teilnehmendes Unternehmen am Netzwerk? Welchen ordnen Sie als am Wichtigsten ein?
  - o Welche Arten von Synergieeffekten, außer den gesamtökonomischen, entstehen (z.B. gemeinsame Vermarktungsstrategien)?
7. Was sind Ihrer Meinung nach die größten Stärken und Herausforderungen des Netzwerks?
8. Welches Fazit ziehen Sie aus Ihrer Netzwerkmitgliedschaft bis jetzt?

### **Erweiterung des Netzwerks und des Unternehmens**

9. Welche weiteren Schritte planen Sie für Ihr Unternehmen?
  - o Sind Sie auch an weiteren Kooperationen interessiert oder konzentrieren Sie sich auf die RWAG?
  - o Wirken Sie daran mit, das Netzwerk zu erweitern?
  - o Wie möchten Sie sich in den nächsten Jahren mit der RWAG weiterentwickeln?

## 6.3. Anhang 3: Stellenausschreibung Markenentwicklung



[Willkommen](#) [Die Regionalwert AG](#) [Partnerbetriebe](#) [News-Archiv](#) [Veranstaltungen](#)  
[Karriere](#)

### Existenz gründen

#### Ihre Unternehmensidee

Wollen Sie mit einer Unternehmensidee eine Existenz in der ökologischen Land- und Ernährungswirtschaft gründen und brauchen dazu die Unterstützung von Fachleuten? Dann melden Sie sich bei uns, wir haben Erfahrung in Finanzierung und Betriebsführung und geben diese als Ihr Partner gerne weiter.

#### Unsere Angebote

Unser Netzwerk will wachsen, dazu braucht es Unternehmer\*innen. Wir suchen Menschen die sich in der ökologischen Land- und Ernährungswirtschaft selbständig machen wollen? Sehen Sie hier, wen wir gerade suchen, vielleicht passt etwas zu Ihnen.

### Zum Aufbau der Regionalwertproduktmarke suchen wir einen engagierten Geschäftsführer (m/w)

Das sollten Sie mitbringen, um eine Firma mit uns zu gründen und sie aufzubauen:

- Eine fundierte Ausbildung als Kauffrau/-mann im Groß- oder Einzelhandel und/oder abgeschlossenes Studium in Betriebswirtschaft und/oder Ernährungswissenschaften/Food Management
- Mehrjährige Berufserfahrung im Vertrieb von Lebensmitteln im Naturkost-, Feinkost- oder Lebensmittel-Einzelhandel, möglichst in Unternehmen des Naturkostgroß- und Einzelhandels
- Umfassende Erfahrung mit Markenbildungsprozessen und Einführung einer neuen Marke in den Biohandel
- Lust auf eine neue, herausfordernde und sinnvolle Selbstständigkeit

#### Kontakt:

Regionalwert AG  
Geyer-zu-Lauf-Str. 5  
79312 Emmendingen

Tel: 07641 9592615

Mail:

[kontakt@regionalwert-ag](mailto:kontakt@regionalwert-ag)

Internet:

[www.regionalwert-ag.de](http://www.regionalwert-ag.de)



im Netzwerk mit andere Partnerunternehmen um eine Handelsfirma aufzubauen

- Erfahrung im Verkauf, in Listungs-/Jahresgesprächen, Preisverhandlungen, Warenwirtschaft/ERP/IT, Bestell- u. Rechnungsprozessen, mit Webshop u./o. Außendienst
- Erfahrung im Einkauf von Bio-Lebensmitteln u. Verpackungen, Bedarfs- u. Bestellplanung, interne & ext. Lagerhaltung, Zusammenarbeit mit Lieferanten und Logistikern
- Grundlegende Kenntnisse in Produktentwicklung im hochwertigen Biosegment
- Erfahrung im Umgang mit IT-Hard- und Vertriebssoftware
- Erfahrung in der Erstellung von Geschäftsentwicklungsplänen
- Investitionsbereitschaft und eine Eigenkapitalausstattung

#### **Bei uns finden Sie:**

- Eine interessante Geschäftsführertätigkeit mit Rückhalt und Unterstützung bei allen anfallenden Fragen zur Selbständigkeit und Betriebsführung, sowie Gesellschafterkapital
- Ein großes Netzwerk an Partnern von Erzeugern, Verarbeitern, Großhändlern und Einzelhändlern
- Viel Erfahrung in der ökologischen Land- und Ernährungswirtschaft
- Eine sinnvolle Tätigkeit, die Sie maßgeblich selbst gestalten und sich Ihre berufliche und wirtschaftliche Perspektive mit aufbauen und gestalten können.

Suchen Sie eine attraktive berufliche Herausforderung als Teil eines nachhaltigen Unternehmens? Regionalwert AG bietet Ihnen die Möglichkeit, Ihr eigenes Unternehmen aufzubauen und die Zukunft aktiv selbst zu gestalten!

#### **Bewerben Sie sich bei uns:**

Regionalwert AG Freiburg  
Geyer-zu-Lauf-Straße 5  
79312 Emmendingen  
07641/9592615

oder per Email an: [hiss@regionalwert-ag.de](mailto:hiss@regionalwert-ag.de)