

**Die  
Regionale QualitätsPartnerschaft  
Schleswig-Holstein (RQP<sub>SH</sub>) –  
Prozessinnovation für den Mittelstand in  
einer wissensbasierten Gesellschaft**

Überarbeitete und erweiterte Fassung eines Vortrages  
anlässlich des KfW-Forums der deutschen Mittelstands-  
forschung vom 30. – 31.10.2008 in Frankfurt/Main

**Impressum**

Veröffentlichung des  
Instituts zur Steuerung Regionaler Entwicklungsprozesse (IzSRE)  
an der Fachhochschule Westküste (FHW)

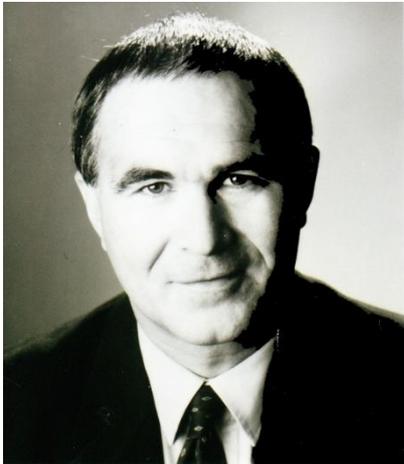
Wissenschaftliche Leitung:  
Prof. Dr. jur. Michael Stuwe  
Tel.: 0481 – 8555 540  
Email: [stuwe@fh-westkueste.de](mailto:stuwe@fh-westkueste.de)

Geschäftsführende Gesellschafterin:  
Dipl.-Betr.. (FH) Tanja Werner  
Tel.: 0481 – 78760411  
Email: [werner@rqpsh.de](mailto:werner@rqpsh.de)

Fritz-Thiedemann-Ring 20  
25746 Heide  
Internet: <http://www.IzSRE.de>

---

## Die RegionaleQualitätsPartnerschaft Schleswig-Holstein (RQP<sub>SH</sub>) - Prozessinnovation für den Mittelstand in einer wissensbasierten Gesellschaft



**Michael Stuwe**

### Überblick

- Der globale Wettbewerb ist ein Wettbewerb der Regionen; der Wettbewerb der Regionen ist ein Wettbewerb um Wissen. Gerade in strukturschwachen, mittelständisch geprägten Regionen verengt sich angesichts dieser Entwicklung häufig der Blick auf eine Wissenszuführung durch exogene Impulse; sei es durch den Versuch, Institutionen der Grundlagenforschung anzuziehen oder auf die Entwicklung einer Wirtschaftsstruktur zu setzen, die für den Transfer von grundlagen- in anwendungsorientiertes Wissen die entsprechenden Anknüpfungspunkte bietet.
- Übersehen wird die bereits 1945 von v. Hayek beschriebene dritte Dimension des Wissens, das zum Beispiel in einer Region naturgemäß in den Köpfen und im Tun vorhandene wettbewerbliche oder dezentrale Erfahrungswissen.
- Die RegionaleQualitätsPartnerschaft Schleswig-Holstein (RQP<sub>SH</sub>) greift diese dritte Dimension des Wissens auf und leistet über eine regionalisierte und zielgruppenspezifische Prozessinnovation einen Beitrag zur Anwendbarkeit dieses theoretischen Ansatzes in der Praxis mit hoher ordnungs- und regionalpolitischer Bedeutung für die handelnden Akteure vor Ort.

**Keywords** Global competition • regional competition • competition of knowledge •  
the importance of small and medium-sized enterprises

---

## A. Dimensionen des Wissens

Im Jahre 1945 wies der österreichische Nationalökonom und Nobelpreisträger F.A.v.Hayek auf eine Wissensform hin, die er das **dezentrale oder wettbewerbliche Erfahrungswissen** nannte. („...a body of very important but unorganized knowledge which cannot possibly be called scientific in the sense of knowledge of general rules: the knowledge of the particular circumstances of time and place.“ - v.Hayek, 1945, S. 521).

Ein Wissens- und Erfahrungsschatz, der in den unabhängig vor Ort agierenden Akteuren schlummert, enorm bedeutsam sei, aber unorganisiert. Ein Wissen, das eigentlich nicht als wissenschaftlich bezeichnet werden kann, aber in besonderer Weise die ganz spezifischen Umstände und Bedingungen von „Raum und Zeit“ einzufangen vermag. Ein Wissen, das im Gegensatz zum **Grundlagenwissen** und zum **anwendungsorientierten Wissen** gerade für Regionen ohne herausragende Einrichtungen der Grundlagenforschung und /oder transfergeeigneter Wirtschaftsstrukturen eine einzigartige Chance bietet, allerdings auch eine besondere Herausforderung für die handelnden Personen und Institutionen darstellt (vgl. Porter, 1999, S. 51 ff); zeigt sich doch gerade in der Verwertungssicherung des dezentralen Erfahrungswissens sein überlegenes Alleinstellungsmerkmal gegenüber den anderen beiden Wissenssebenen:

Während der besondere Charakter des Grundlagenwissens als „öffentliches Gut“ Zugangsbeschränkungen a priori ausschließt, Wissensvorsprünge somit nur beschränkt zu konservieren sind und eventuell daraus abgeleitete Wettbewerbsvorteile unter erheblichem Nachahmungsdruck stehen, finden wir auch beim anwendungsorientierten Wissen nur eine begrenzte Sicherung der Verwertungsexklusivität – ist es doch gerade Sinn des Wettbewerbs, Anwendungen kontinuierlich zu optimieren und Wissensvorsprünge abzubauen.

Lediglich auf der Ebene des dezentralen Erfahrungswissens ergeben sich Voraussetzungen, relativ dauerhafte Wissens- und Anwendungsvorsprünge zu erzielen, da das in den Köpfen und im Tun vorhandene Erfahrungswissen naturgemäß am schwierigsten zu kopieren und nachzuahmen ist.

## B. Die Funktionsweise der Wissensproduktion i.s.d. wettbewerblichen/dezentralen Erfahrungswissens

So einzigartig und alleinstehend wie die Verwertungsmöglichkeiten dieses neuen Wissens aus obigem Wissensfeld auch sein mögen, so schwierig ist es allerdings auch, die Wissensproduktion auf dieser Ebene in Gang zu setzen. Letztlich geht es hierbei um die tatsächliche Zusammenführung des in den Köpfen und im Tun verstreut vorhandenen Erfahrungswissens. Und genau hier, in dieser Zusammenführung der spezifischen/ganz unterschiedlichen Kernwissen liegt die eigentliche Herausforderung. Sind doch die jeweiligen Wissensbereiche aus Praktikabilitätsgründen mit einer Art „Schutzmantel“ umgeben (kodiert); seien dies bestimmte Handlungsrountinen, Sprachkulturen oder trägergebundene Intuitionen (vgl. Polanyi, 1966, S. 4 f), die eine Andockung der unterschiedlichen Kernwissen nicht ohne weiteres zulassen. Hierfür bedarf es einer Dekodierung der Kernwissen (Ablegen des

---

„Schutzmantels“) um sie fusionsreif bzw. verschmelzungsfähig zu machen, damit aus den verschiedenen Einzelwissen neues, unverwechselbares und einzigartiges Wissen entstehen kann (vgl. Helmstädter, 1999, S. 63). Wissen das die Voraussetzung bietet neue Fragestellungen zu beantworten und vorerfahrungslose Situationen zu meistern (vgl. Stuwe, 1995, S.188); Wissen das aus der Fusion situationsbedingten Erfahrungswissens jedes einzelnen Akteurs hervorgegangen ist und exklusiv genau wieder diesen Akteuren zur Verfügung steht – zwecks individueller Kodierung, Verwertung und Sicherung von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen (vgl. Penrose, 1980, S. 43 ff).

### **C. Voraussetzungen/Rahmenbedingungen der Wissensproduktion**

Entscheidende Voraussetzung für die Nutzung des dezentralen Erfahrungswissens ist die Einsicht, dass „die nachhaltigen Wettbewerbsvorteile in einer globalen Wirtschaft... zunehmend im regionalen Bereich [liegen] – in Kenntnissen, Fähigkeiten, in Beziehungen und Motivation die räumlich entfernte Konkurrenten nicht aufbringen können“ (Porter, 1999, S. 51).

Hierbei gilt es allerdings zu beachten, dass die vor Ort handelnden Personen und Institutionen auch die Bereitschaft zeigen und die Fähigkeit erlangen,

- den Kern ihres individuellen Erfahrungswissens zu dekodieren/zu offenbaren
- ihr Wissen für die Fusion mit anderem Wissen auch zu Verfügung zu stellen
- das so entstandene neue Wissen anzunehmen und zu verwerten

Neben diesen mentalen und qualifikatorischen Bedingungen bedarf es des systematischen und gezielten Aufbaus einer Plattform/Netzwerks, auf/in dem sich die Interaktionen zwischen den potenziellen Partnern der Wissensfusion auch vollziehen können. Letztlich geht es hierbei um konsistente Laboranordnungen in denen die Verschmelzungsprozesse durch eine federführende Instanz kreativ disziplinierend begleitet und gesteuert werden.

Für die Akteure dieser federführenden Instanz („Fusionsmanager“) ist allerdings ein Rollenverständnis gefordert, das deutlich über die Verhaltenskategorien bei klassischen Prozessen des Wissenstransfers hinausgeht; verlangt doch gerade die Produktion von neuem Wissen das ganz persönliche Einlassen auf die spezifischen Dekodierung- und Kodierungsprozesse der beteiligten Wissensträger. Ohne eine vertrauensschaffende Verbindlichkeit i.V.m. einer Offenheit gegenüber der eigenen Erkenntniserweiterung -jenseits der gewohnten und sicheren Wissensbasis- ist dieses nicht zu leisten (vgl. Stuwe, 2004, S. 4).

---

## D. Die RegionaleQualitätsPartnerschaft Schleswig-Holstein (RQPsh)

### I. Historie (vgl. im folgenden Stuwe, 2006, S. 1 ff)

Im Dezember 2001 regten die Wirtschaftsförderungsgesellschaften, die Kammern sowie das schleswig-holsteinische Wirtschaftsministerium das Institut zur Steuerung Regionaler Entwicklungsprozesse (IzSRE) an der Fachhochschule Westküste (FHW) an, ein substanzielles und umfassendes Unterstützungsprogramm für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in der strukturschwachen Region Westküste des nördlichsten Bundeslandes zu entwickeln und umzusetzen. Hierbei sollte die Beantwortung folgender Fragen im Mittelpunkt der Betrachtung stehen:

- Wie können KMU dabei unterstützt werden, ihre spezifischen Probleme und Schwachstellen zu lösen bzw. beseitigen?
- Welche Institutionen und Personen müssen aufgrund ihres Wissens, ihrer Kompetenzen, ihrer Erfahrungen sowie ihres besonderen Vertrauensverhältnisses gegenüber der Zielgruppe KMU eingebunden und beteiligt werden?
- Wie lassen sich die Auswahl und der Einsatz externer Spezialisten/Wissensträger (Unternehmensberater) verbessern und zielgerichteter gestalten?

In Federführung des IzSRE und unter Mitwirkung der Steuerberaterkammer Schleswig-Holstein sowie der regionalen Kreditinstitute der Westküstenkreise Dithmarschen und Nordfriesland wurde im Jahre 2002 ein Projekt aufgelegt, das im Herbst 2003 unter dem Namen „RegionaleQualitätsPartnerschaft Westküste“ (RQP<sub>wk</sub>) vom Kieler Wirtschaftsministerium die Genehmigung zur Pilotierung erhielt.

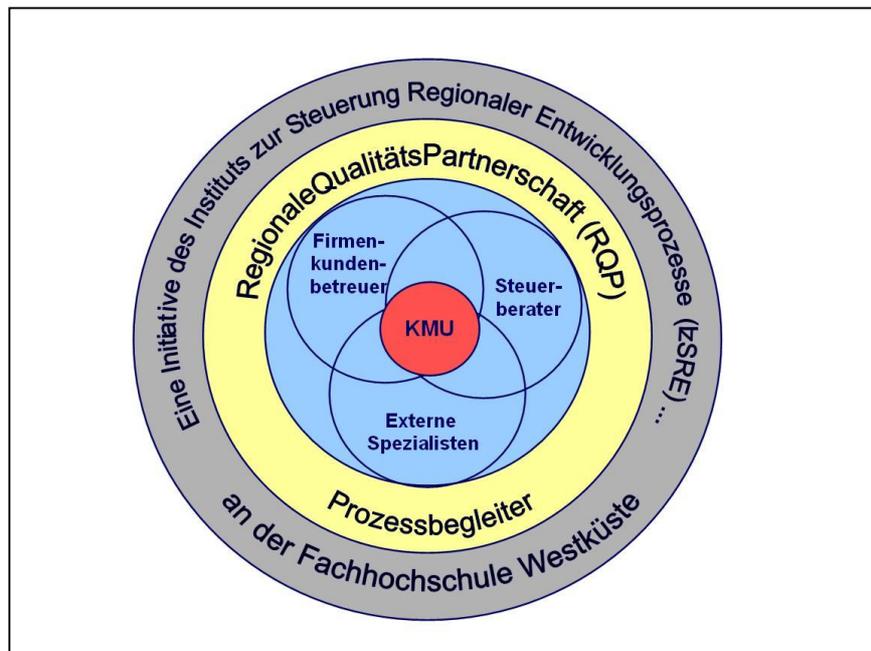
Nach erfolgreicher, öffentlich geförderter Pilotphase wurde das RQP-Projekt 2006 aus dem Hochschulsektor ausgegründet und tritt heute als eigenständiges Tochterunternehmen des IzSRE und der Fachhochschule Westküste am neu geschaffenen Markt für die Organisation und Steuerung von Beratungsprozessen gerade für KMU auf.

Inzwischen arbeitet die RQP mit nahezu allen regionalen Kreditinstituten in Schleswig-Holstein zusammen, fungiert für die Bürgschaftsbank als Prozessleitstelle bei der begleitenden Beratung ihrer Engagements und hat mit ihren über 100 gelisteten Fach- und Branchenspezialisten bisher bereits ca. 440 Unternehmen zu den unterschiedlichsten Themenstellungen betreut.

### II. Alleinstellungsmerkmale/Funktionsweise der RQP

Im Gegensatz zu klassischen Beratungsgesellschaften ist die RQP eine Instanz, die nicht selbst berät, sondern mit ihren Prozessbegleitern („Fusionsmanagern“) differenzierte Unternehmensentwicklungsprozesse bei KMU organisiert, steuert und begleitet.

Durch die systematische Einbindung des zuständigen Firmenkundenbetreuers der jeweiligen Hausbank, des persönlichen Steuerberaters sowie ausgewählter externer Spezialisten wird das Wissen, die Kompetenz und die Erfahrung der beteiligten Akteure gebündelt und gemeinsam auf die individuellen Entwicklungsnotwendigkeiten der betroffenen Unternehmen zugeschnitten.



**Abb. 1.** Die Regionale Qualitäts Partnerschaft (RQP)

Die Auswahl der für die RQP in Frage kommenden Unternehmensberater erfolgt durch ein an der Zielgruppe KMU orientiertes Assessment, das neben der Geschäftsleitung der RQP als federführende Instanz, aus Vertretern der beteiligten Kreditinstitute sowie der steuerberatenden Berufe besteht.

Über den konkreten Einsatz eines externen Spezialisten bei einem Unternehmen entscheidet das jeweilige Unternehmensentwicklungsteam, das sich aus dem Unternehmer selbst, seinem Steuerberater, dem zuständigen Firmenkundenbetreuer der Bank und dem Prozessbegleiter der RQP zusammensetzt.

Hierbei wird streng zwischen dem Unternehmensberater, der die Unternehmensdiagnose durchführt und den externen Spezialisten, die für die Umsetzung der anstehenden Maßnahmen eingesetzt werden getrennt. Die Gefahr, dass der Unternehmensberater zum Nachfrager seines eigenen Angebotes wird („Uno-actu-Prinzip“) und die Qualitätspartnerschaft mit problemlösungsfeindlichem Wissen infiziert, ist hier per System ausgeschlossen (vgl. vertiefend Preller, 1970, S. 353).

---

### III. Das Nutzenspektrum

Für die **kleinen und mittleren Unternehmen** eröffnet sich durch die Teilnahme an der RQP als neutraler und universeller Ansprechpartner ein breites Nutzenspektrum, das gekennzeichnet ist durch die Individualität der Problemlösungsprozesse, unabhängig von den anstehenden Fragen und Themenstellungen.

Außerdem entlastet sie die KMU von der Auswahl des richtigen Beraters für ihre jeweiligen Problemfelder und garantiert durch das strenge Selektionsverfahren die Qualität der in Frage kommenden externen Spezialisten.

Die zentrale Organisation und Koordination der Beratungsprozesse durch die RQP erleichtert dem mittelständischen Unternehmer neben seinem Tagesgeschäft auch die aktive Teilnahme an seinem Unternehmensentwicklungsprozess und fördert seine Bereitschaft, sich rechtzeitig mit Defiziten und Risiken seines Unternehmens auseinanderzusetzen; eine Bereitschaft, deren Würdigung in den Ratinggesprächen mit der jeweiligen Hausbank ihren Niederschlag findet.

Letztlich stellen die Systemvorgaben innerhalb der RQP und die einzelfallbezogene Prozessbegleitung die Qualität der Beratungsabläufe in Gänze sicher.

Für die kooperierenden **regionalen Kreditinstitute** bietet die Teilnahme ihrer Firmenkunden an der RQP ein differenziertes Nutzenspektrum, in dessen Mittelpunkt die qualitative Intensivierung des Verhältnisses zwischen dem KMU und dem Firmenkundenbetreuer seiner Hausbank steht.

Der Unternehmer erlebt seinen Firmenkundenbetreuer als Teil eines interdisziplinären Kompetenzteams (Unternehmensentwicklungsteam), dessen Know-how als Ganzes durch die Zusammenarbeit im Unternehmensentwicklungsprozess wächst und letztlich auf jeden der einzelnen Akteure wieder zurückstrahlt und sein Wissen erweitert.

Dieser Kompetenz- und der daraus abgeleitete Akzeptanzzuwachs gegenüber dem Firmenkundenbetreuer führt zu einer Qualitätsverbesserung in der Beziehung zwischen Bank und Firmenkunde, die vor allem durch eine größere Informationsbereitschaft und eine realitätsnähere Selbsteinschätzung seitens des Kunden gekennzeichnet ist.

Gerade diese offenere Kommunikation zwischen dem Firmenkundenbetreuer und seinem Kunden erleichtert das frühzeitige Erkennen von Fehlentwicklungen und die Einleitung darauf abgestellter Gegenmaßnahmen.

Diese Form des outgesourcten Risikomanagements erfolgt zu Transaktionskosten, die sich bankintern nicht darstellen lassen und auf einem Qualitätsniveau, das nur mit einem erheblichen Ausbau der Personalressourcen zu bewerkstelligen wäre.

Für die in der RQP gelisteten **Unternehmensberater** bietet die Teilnahme an der Qualitätspartnerschaft sowohl quantitative wie qualitative Vorteile.

Während auf der einen Seite durch die Übernahme der Steuerungs- und Organisationsfunktion in den Beratungsprozessen seitens der RQP sich die backoffice Kosten bei den Beratern reduzieren lassen sowie bei RQP-Engagements ihre Vertriebs- und Akquisitionskosten per System entfallen, eröffnen sich für die externen Spezialisten auf der Qualitätsebene wichtige und tiefgreifende Perspektiven:

Durch die strenge Trennung zwischen Diagnose und Therapie in den Beratungsprozessen wird das uno-actu-Prinzip de facto eliminiert und führt zu einem „Schutz des Unternehmensberaters vor sich selbst“; er läuft nicht Gefahr, aus Umsatzmaximierungszwängen künstliche

---

Nachfrage zu generieren oder die Fokussierung von Defizitbereichen auf sein Kompetenzprofil zuzuschneiden. Der Zwang zur Konzentration auf seine Kernkompetenzen befördert den Know-how Transfer innerhalb des Unternehmensentwicklungsteams, erleichtert die Fusion unterschiedlicher Wissens- und Kompetenzbereiche und schafft die Lösungen, die für den jeweiligen individuellen Unternehmensentwicklungsprozess von Bedeutung sind.

Für die über ihre Mandanten engagierten **Steuerberater** im RQP Prozess realisiert sich ein von Kammern und Verbänden immer wieder gefordertes Betätigungsfeld – das betriebswirtschaftliche Profil des Steuerberaters über seine Kernkompetenz hinaus zu schärfen und auch zum Wohle des Mandanten anzuwenden. Hierbei sind sowohl Unter- als auch Überforderungen seines individuellen Kompetenzprofils ausgeschlossen. Dosierung und Feinjustierung der Steuerberatungskompetenz werden im Rahmen des Unternehmensentwicklungsteams zwischen Banken, externen Spezialisten und dem Unternehmer selbst abgestimmt und zielgerichtet zur Anwendung gebracht.

## **E. Perspektive: Der Regionale RisikoDialog (RRD)\***

### I. Ausgangslage

So sinnvoll und erfolgreich die betriebswirtschaftliche Unterstützung für KMU durch die RQP auch sein mag, dennoch darf sie nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Dimension und Geschwindigkeit der zukünftigen Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft gerade KMU in einem Ausmaß beanspruchen werden, das weit über ihre Kernkompetenzen und bisherigen Erfahrungen hinausgeht. Insbesondere die Bedeutung einer rechtzeitigen Wahrnehmung, Analyse sowie Verwertung unternehmens- und branchenübergreifender, allerdings spezifisch regionaler/lokaler Umfeldentwicklungen und deren Auswirkungen, wird viele mittelständische Unternehmen vor eine neue, bisher nicht gekannte Qualität strategischen Managements stellen. Gerade KMU, deren betriebswirtschaftliches „Handwerkzeug“ in vielen Fällen schon heute zu wünschen übrig lässt, dürften diese zusätzlichen strategischen Herausforderungen vollends überfordern und eine Hilfe von außen unumgänglich machen.

Der ordnungspolitischen und von den Marktgegebenheiten her „natürlichen“ Partner der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in der Fläche sind in erster Linie die regionalen Kreditinstitute, denen de facto die kredit- und risikopolitische Betreuung dieser Zielgruppe zufällt. Gerade Genossenschaftsbanken und Sparkassen haben hier aufgrund ihres regionalen Förderauftrags und ihrer betriebswirtschaftlichen Verantwortung eine besondere Aufgabe, Risiken für ihre Kunden frühzeitig identifizieren zu können, um dann gemeinsam mit dem Unternehmen und gegebenenfalls externer Hilfe Problemstellungen zu lösen und das Unternehmen in eine solide Zukunft zu führen.

Darüber hinaus verpflichten die bankaufsichtsrechtlichen Vorgaben (MaRisk) die Kreditinstitute dazu, Frühindikatoren, die auf die Probleme ihrer Kreditnehmer hinweisen, auszuwerten, um diese Unternehmen im Rahmen einer Intensivbetreuung noch vor der eigentlichen Krise konsolidieren zu können.

Die zurzeit für Kreditinstitute verfügbaren Frühindikatoren erstrecken sich allerdings im Wesentlichen auf interne Faktoren, wie zum Beispiel Kontoführung, Zahlungsverhalten etc. Die Ergänzung dieser Risikofrüherkennungsprozesse durch externe, spezifizierte und

regionalisierte Faktoren und eine damit verbundene Verbesserung ihrer Aussagekraft ist aktuell noch nicht möglich. Eine gezielte Erfassung gesamtwirtschaftlicher, regionalspezifisch heruntergebrochener Risikoparameter, deren Abgleich mit den strategischen Profilen ihrer Firmenkunden sowie daran anknüpfende Angebote qualitativer, entwicklungsorientierter Betreuung können z.Zt. im regional aufgestellten Bankensektor noch nicht angeboten werden.

## II. Projektidee

Der RegionaleRisikoDialog (RRD) ist eine institutionalisierte Prozessinnovation in deren Rahmen abgestimmt und handlungsorientiert

- regionalspezifische Risiken identifiziert
- ihre direkten/indirekten Auswirkungen für die mittelständische Wirtschaft über die Firmenkundenportfolios der regionalen Kreditinstitute analysiert
- und letztlich konkrete Unterstützungsangebote für die potenziell betroffenen KMU angeboten werden

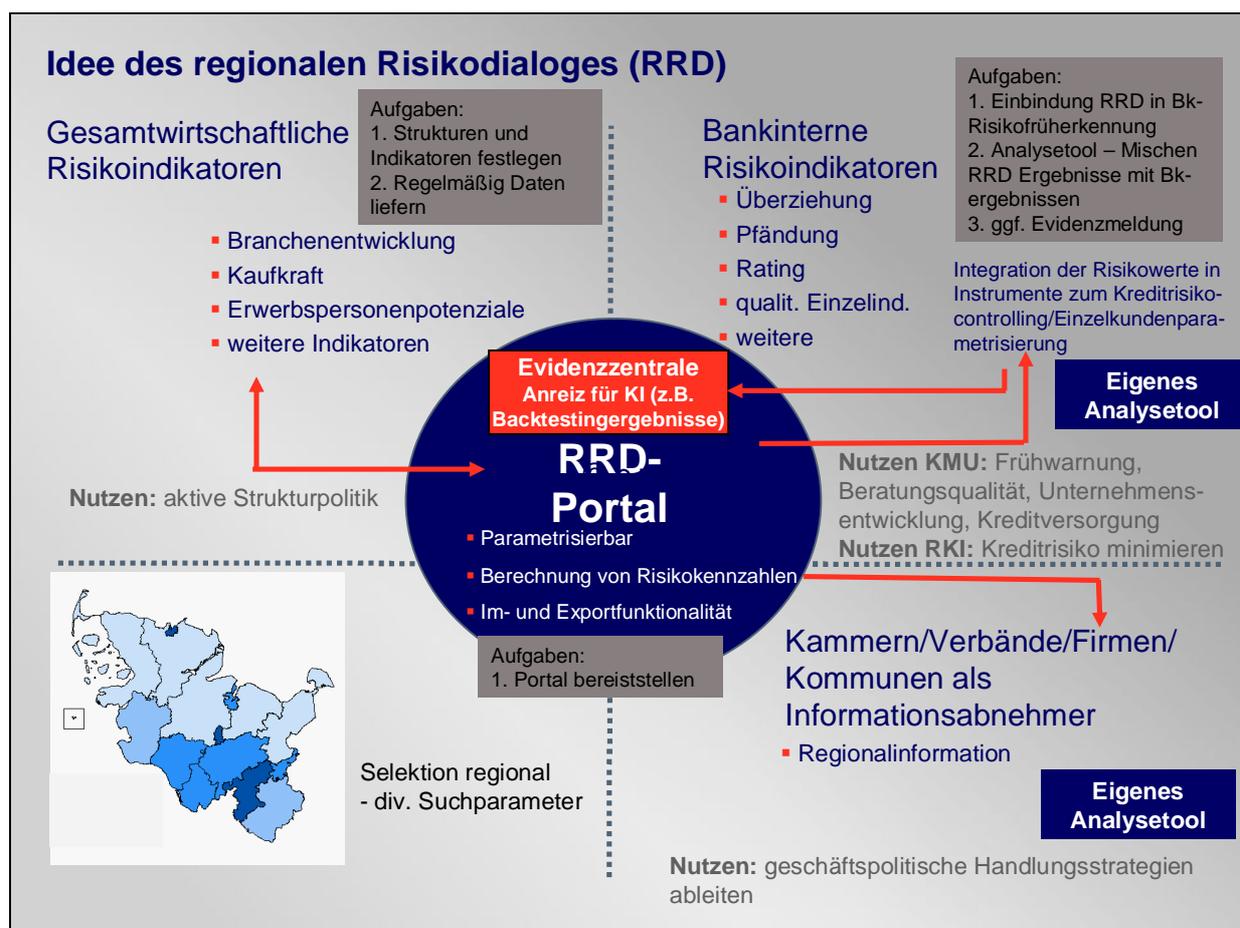


Abb. 2. Der RegionaleRisikoDialog (RRD)

---

Bei der Identifikation regionalspezifischer Chancen und Gefahren (=Risiken) geht es zunächst um den Aufbau differenzierter Gebietskulissen unterschiedlich strukturierter Teilräume und ihre Entwicklungsperspektiven unter regionalwirtschaftlichen, technologischen, demographischen und gesellschaftlichen Aspekten.

Diese regionalspezifischen Risikolandschaften werden in einem nächsten Schritt mit den Geschäftsgebieten der dort ansässigen Banken abgeglichen und auf sie zugeschnitten. Die Deckung von Risikolandschaften und Geschäftsgebieten ermöglicht eine Spiegelung der regionalen Risikoprofile auf die Firmenkundenbestände der regionalen Kreditinstitute und damit eine Segmentierung/Auswertung der jeweiligen Portfolios nach Betroffenheitsgraden: „W e l c h e r Kunde ist von w e l c h e r Entwicklung w i e (+/-) betroffen; w e l c h e Dimension hat diese Entwicklung, w i e ist ihr zeitlicher Horizont?“

Die Erkenntnisse aus ihren so aufgearbeiteten Kundenbeständen bilden für die Banken vor Ort die Grundlage sowohl für kollektive (i.Z.m. den Institutionen der Wirtschaftsförderung und den Kommunen), als auch für individuelle Informationen und Sensibilisierungen ihrer Firmenkunden. Sie leiten über in konkrete, individuelle Angebote zur strategischen Beratung und Unterstützung ihres mittelständischen Klientels in der Region.

Die Verbesserung der strategischen Kompetenz der KMU und ein aktives Risikomanagement der regionalen Kreditinstitute in ihren Firmenkundenportfolios, helfen sowohl den beteiligten Akteuren selbst als auch der Region als Ganzes; sie fördern die endogenen Potenziale eines Raumes und kreieren Win-Win-Situationen auf breitester Front.

### III. Projektziele

Zentrales Ziel dieses Forschungsprojektes ist die Verbesserung der strategischen Kompetenz kleiner und mittlerer Unternehmen auf den Handlungsfeldern

- Frühzeitiges Erkennen von externen, für die eigene Geschäftstätigkeit wichtiger Chancen und Gefahren
- Umfassende und tiefgehende Analyse der sich hieraus ergebenden Risiken
- Ableitung und Umsetzung entsprechender Maßnahmen für eine strategische Ausrichtung der Unternehmensentwicklung
- Erleichterung der Kreditbeschaffung, insbesondere in zukunftssträchtigen Geschäftsfeldern

Für die regionalen Kreditinstitute bedeutet die Stärkung der strategischen Kompetenz ihres KMU-Klientels letztlich eine aufsichtsrechtliche Höherbewertung und vergrößert damit die bankwirtschaftlichen Gestaltungsräume zur Verbesserung ihrer kredit- und risikopolitischen Betreuungsqualität für bestehende und zu gründende Unternehmen. Eine derart ausgestaltete und aufgewertete Rolle der regionalen Kreditinstitute vor Ort, sichert ihre Präsenz in der Fläche und trägt der ordnungspolitischen Bedeutung der regional aufgestellten Institute für eine flächendeckende kredit- und risikopolitische Versorgung Rechnung. Für die Gebietskörperschaften und die mit der regionalen Wirtschaftsförderung befassten Instanzen ergeben sich aus der Spiegelung externer Risikoparameter auf die

---

Firmenkundenbestände der in der Region engagierten Kreditinstitute wichtige Hinweise für die strategische Ausrichtung der Region als Ganzes.

Insgesamt bündelt eine derartige Aufbereitung einer Region als „Chancen- und Gefahren-gemeinschaft“ die Kräfte für den internationalen Standortwettbewerb und verbessert die Entwicklungsperspektiven der beteiligten Räume – dies zum Nutzen von Unternehmen, regionalen Kreditinstituten, Kommunen usw.

## **F. Schlussbetrachtung**

„Global paradox. The bigger the world economy, the more powerful is smallest players“ (Naisbitt, 1994, Kap.1). – Der globale Wettbewerb ist ein Wettbewerb der Regionen, der Wettbewerb der Regionen ist ein Wettbewerb um Wissen. Wissen wird erst durch die Unternehmen verwertbar; Wissen wird erst in den Unternehmen zu Produkten und Dienstleistungen. Bei der Nutzung dieses neuen Wissens als Alleinstellungsmerkmal für eine Region sind es gerade die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) die Neues schaffen. Ihnen gilt das Augenmerk der RegionalenQualitätsPartnerschaft Schleswig-Holstein (RQP<sub>SH</sub>) um sie betriebswirtschaftlich zu rüsten und über den RegionalenRisikoDialog (RRD) strategisch zu stärken.

---

## Anmerkungen

\* Der Regionale Risiko Dialog (RRD) ist ein Forschungsprojekt, das 2008 in das Genehmigungsverfahren des Zukunftsprogramms Wirtschaft der schleswig-holsteinischen Landesregierung eingebracht, von der zuständigen Abteilung des Kieler Wirtschaftsministerium jedoch als kritisch eingestuft wurde. Als Projektträger hätte die Fachhochschule Westküste (FHW) fungiert, mit der Durchführung des Vorhabens wäre das Institut zur Steuerung Regionaler Entwicklungsprozesse (IzSRE) an der Fachhochschule Westküste (FHW) betraut worden.

## Literatur

- Hayek v., F. A. (1945): The Use of Knowledge in Society, in: The American Economic Review, Volume XXXV (9/1945), S. 519 - 530.
- Helmstädter, E. (1999): Von der Wissensteilung zur dezentralen Wissensnutzung. Die Kosten gesellschaftlicher Interaktion und der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren, in: Handelsblatt v. 16.06.1999.
- Naisbitt, J. (1994): MEGATRENDS, London 1994.
- Penrose, E.T. (1980): The theory of the growth of the firm, New York 1980.
- Polanyi, M. (1966): The tacit dimension, New York 1966.
- Porter, M.E. (1999): Unternehmen können von regionaler Vernetzung profitieren. Trotz Globalisierung liegen viele langfristige Wettbewerbsvorteile direkt vor der Haustür, in: Harvard Business Manager, 3/1999, S. 51- 63.
- Preller, L. (1970): Praxis und Probleme der Sozialpolitik, Tübingen und Zürich 1970.
- Stuwe, M. (1995): „Hans Jonas: Das Prinzip Verantwortung“ – Reflexionen über eine Sonderrolle der Assekuranz, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 7/1995, S. 187 – 189.
- Stuwe, M. (2004): Wissen und Wettbewerb. Die Rolle des dezentralen Erfahrungswissens im Wettstreit der Regionen, Schriftenreihe des IzSRE, Nr. 3, 9/2004.
- Stuwe, M. (2006): Regionale QualitätsPartnerschaft Schleswig-Holstein (RQP<sub>SH</sub>). Das Nutzenspektrum für Kreditinstitute in Schleswig-Holstein, Schriftenreihe des IzSRE, Nr. 4, 6/2006.

---

## **Die RegionaleQualitätsPartnerschaft Schleswig-Holstein – Prozessinnovation für den Mittelstand in einer wissensbasierten Gesellschaft**

### **Zusammenfassung**

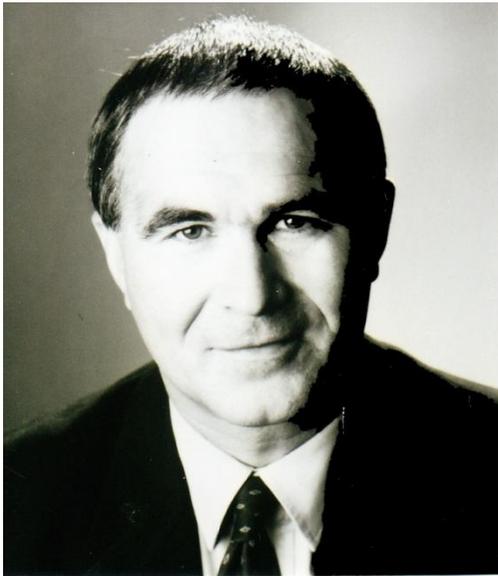
Die RegionaleQualitätsPartnerschaft Schleswig-Holstein (RQP<sub>SH</sub>) ist eine institutionalisierte Prozessinnovation, in deren Mittelpunkt Hayek'sche Fusionsprozesse KMU-relevanten Wissens stehen. In der Regie nichtberatender, neutraler RQP-Prozessbegleiter („Fusionsmanager“) werden KMU-spezifische Problemlösungsprozesse aus Bankenperspektive, unter steuerlichen Gesichtspunkten sowie unter Hinzuziehung weiterer betriebswirtschaftlicher Aspekte (Basel II – Ratingkriterien) eingeleitet. Die RQP als prozesssteuernde und begleitende Instanz bindet hierbei den zuständigen Firmenkundenbetreuer der jeweiligen Hausbank, den persönlichen Steuerberater sowie externe Spezialisten ein, die durch die regionalen Kreditinstitute und Vertreter der steuerberatenden Berufe zertifiziert wurden. Schleswig-Holstein ist damit das erste Bundesland, das seit Mitte 2003 ein Markt für die Organisation und Steuerung von Beratungsprozessen für KMU geschaffen hat. Die Ausdehnung in weitere norddeutsche Bundesländer ist in Vorbereitung.

## **The RegionalQualityPartnership Schleswig-Holstein – process innovation for small and medium-sized enterprises in a knowledge based society**

### **Summary**

The RegionalQualityPartnership Schleswig-Holstein (RQP<sub>SH</sub>) is an institutionalised process innovation whose functional core lies in fusion processes described by v. Hayek bringing together knowledge bases relevant to small and medium-sized business. Organized by unbiased RQP<sub>SH</sub> managers who do not play a consultant's role themselves (“fusion managers“), problem solving processes are set in motion that are specific to the SME world. This involves looking at problems from the bank's perspective as well as taking into account tax considerations. Further aspects of business accountancy rules (Basel II accord – rating criteria) are also included in this review. As an accompanying and process controlling entity the RQP<sub>SH</sub> brings together the firm's individual bank manager, the retained tax consultant as well as external specialists who have been licensed by regional financial credit institutions as well as by the representatives of the tax advising profession. Thus Schleswig-Holstein took the lead of all Federal States in setting up a market in mid 2003 for the organisation and control of consulting processes. An expansion to other States in Northern Germany is being prepared.

\*\*\*\*\*



**Michael Stuwe**

### **Kurzvita des Autors**

Prof. Dr. jur. Michael Stuwe, Dipl. Volksw. Jg. 1951. 1971-1976 Studium der Volkswirtschaft und Rechtswissenschaften in Münster, Newcastle (Engl.) und Kiel. 1983 Promotion an der Universität Bremen. Nach verschiedenen Führungsfunktionen in der Versicherungswirtschaft von 1980-1998 Personalvorstand/Arbeitsdirektor der Hanse Merkur Versicherungsgruppe in Hamburg und der R+V Allgemeine Versicherung AG in Wiesbaden. Seit 1998 Professur für Unternehmensführung/Strategisches Management an der Fachhochschule Westküste (FHW) in Heide. Wissenschaftlicher Leiter des Instituts zur Steuerung Regionaler Entwicklungsprozesse (IzSRE). Arbeitsschwerpunkt: Regionales Wissensmanagement.

---

**Bisher erschienen in der Schriftenreihe des IzSRE**

1. M. Stuwe, Wenn die Region wüsste, was sie weiß. Die Rolle der Fachhochschulen im regionalen Wissenstransfer, Schriftenreihe des IzSRE, Nr. 1, 12/01, Heide 2001.
2. G. Ott, Wissenstransfer in strukturschwachen Regionen am Beispiel der Westküste Schleswig-Holsteins – Die Bedeutung der Fachhochschule Westküste im Zentrum der regionalen Transferprozesse, Schriftenreihe des IzSRE, Nr. 2, 07/04, Heide 2004.
3. M. Stuwe, Wissen und Wettbewerb - Die Rolle des dezentralen Erfahrungswissens im Wettstreit der Regionen, Schriftenreihe des IzSRE, Nr. 3, 09/04, Heide 2004.
3. M. Stuwe, RegionaleQualitätsPartnerschaft Schleswig-Holstein (RQP<sub>SH</sub>) – Das Nutzenspektrum für Kreditinstitute in Schleswig-Holstein, Schriftenreihe des IzSRE, Nr. 4, 06/06, Heide 2006.
5. M. Stuwe, RegionaleQualitätsPartnerschaft Schleswig-Holstein (RQP<sub>SH</sub>) – Prozessinnovation für den Mittelstand in einer wissensbasierten Gesellschaft. Überarbeitete und erweiterte Fassung eines Vortrages anlässlich des KfW – Forums der deutschen Mittelstandsforschung vom 30.-31.10.2008 in Frankfurt/Main, in: Schriftenreihe des IzSRE, Nr. 5, 03/09, Heide 2009.
6. M. Laier, Region im Aufbruch (RiA) – Strategischer Entwicklungsprozess (SEP) für die Stadt Eutin und Umgebung (in Vorbereitung).