

Wirksam in Wertschöpfungsketten

Wie gelingt der Aufbau von Wertschöpfungsketten? Diese Frage beschäftigt die Mitarbeitenden im EIP-Agri-Projekt „Regionales Bio-Gemüse aus Brandenburg“ seit fast fünf Jahren. Sie haben den Aufbau von Wertschöpfungsketten in der Hauptstadtregion begleitet und dabei viel über die Prozessgestaltung gelernt.

Seit kurzem gibt es Produkte eines neuen Unternehmens in Berliner Supermärkten und Kantinen. Die „Frische Biogemüse Brandenburg GmbH“ hat sich auf Rohkostsalate und die Vorverarbeitung von Gemüse für Großküchen spezialisiert. Das Besondere dabei: Für das neue Unternehmen schlossen sich mehrere Bio-Landwirtinnen und -Landwirte, ein etabliertes Verarbeitungsunternehmen und die Regionalwert AG Berlin-Brandenburg zusammen. Gemeinsam schließen sie eine Lücke bei der regionalen Verarbeitung von Bio-Gemüse. Das ermöglicht den Landwirtinnen und Landwirten neue Absatzwege und bedient die große Nachfrage nach regionalen Bio-Produkten in der Hauptstadtregion.

Die Gründung dieser kooperativen Unternehmung ist ein Ergebnis des EIP-Agri-Projekts „Regionales Bio-Gemüse aus Brandenburg“. Das Innovationsprojekt unterstützt seit 2018 die Entwicklung von Wertschöpfungsketten für Bio-Gemüse und Bio-Kartoffeln in der Region. Hier arbeiten lokale Unternehmen Hand in Hand mit der Beratung und der Wissenschaft. Denn das Ziel des Projekts ist nicht nur der Aufbau konkreter Wertschöpfungsketten, sondern auch der Aufbau von Wissen darüber, wie Veränderungen in Wertschöpfungsketten konkret gestaltet werden können (s. Infokasten).

Die Projektmitarbeitenden unterstützen die Entwicklung von Wertschöpfungsketten

durch eine prozessorientierte Beratung und gezielte Interventionen, auch Prozessgestaltung oder „Facilitation“ genannt (zum Beispiel Schein 2010; Scholz, Vesper 2022). Bei diesem Beratungsansatz geht es weniger um die Anwendung von Fachwissen zur Lösung eines konkreten Problems, wie es in der Fachberatung der Fall ist. Vielmehr steht die Gestaltung von Veränderungsprozessen und die Begleitung der sozialen Interaktion im Vordergrund. Die Aufgabe der Prozessgestaltung ist es, die beteiligten Unternehmen auf dem Weg vom konkreten Problem hin zur Umsetzung von neuen, gemeinsam entwickelten Lösungen zu begleiten. Das Besondere im Kontext von Wertschöpfungsketten: Die Prozessgestaltung unterstützt die Beteiligten, Entscheidungen im Spannungsfeld zwischen ihren einzelunternehmerischen und dem gemeinsamen Wertschöpfungsinteresse zu treffen. Wie das gelingen kann, zeigen folgende vier Impulse (s. Infokasten S. 30).

Rahmen geben

Für die Entwicklung von regionalen Wertschöpfungsketten ist ein stabiler und verbindlicher Rahmen notwendig, in dem Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette regelmäßig an einen Tisch kommen. Hier werden Hausforderungen und Potenziale in der Wertschöpfungskette sichtbar gemacht sowie Interessen und Anforderungen der beteiligten Unternehmen verhandelt.

Die Autorinnen



Charis Braun

charis.braun@hnee.de

Evelyn Juister

evelyn.juister@hnee.de

beide: Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE)

Fachgebiet Politik und Märkte der Agrar- und Ernährungswirtschaft



Die Prozessgestaltung schafft diesen sozialen Raum und fördert ein Umfeld der Offenheit und Transparenz, damit die Unternehmen gleichberechtigt am Lösungs- und Veränderungsprozess teilnehmen können. Konkret geht es darum, die Treffen methodisch und inhaltlich vorzubereiten, zu moderieren und nachzubereiten. Wichtige Fragen sind: Was wäre ein gutes Ergebnis des Treffens? Welche Informationen benötigen die Teilnehmenden? Welche Methoden helfen den Beteiligten, das Ergebnis zu erreichen?

Lösungen finden

Herausforderungen und Lücken in Wertschöpfungsketten sind vielfältig: Beispielsweise mangelt es häufig an Rohstoffherzeugung oder an Logistiklösungen zur Bündelung regionaler Ware. Anderenorts fehlen Verarbeitungsstätten oder Zugänge zum Markt. Ausgehend von solchen regionalen Gegebenheiten und den Bedarfen der beteiligten Unternehmen müssen diese gemeinsam standortangepasste Lösungen erarbeiten – Ko-Kreation ist der moderne Begriff dafür, wenn ein Problem durch einen kollaborativen Lernprozess gelöst werden soll (Scholz, Vesper 2022).

In der Regel beginnt dieser Weg mit einer explorativen Phase, in der sich die Beteiligten kennenlernen, ihre bisherigen Routinen hinterfragen und ein Verständnis für die Vielfalt der Problemerspektiven schaffen. Sie entwickeln gemeinsam erste Ideen, Visionen und Ziele. Es folgt eine Phase des Gestaltens und Experimentierens, um die Ideen praktisch auszuprobieren und verbindliche Entscheidungen zu treffen. In der dritten Phase arbeiten die Unternehmen daran, die neu geschaffenen Strukturen zu versteifen und graduell zu verbessern.

Die Prozessgestaltung hat die Aufgabe, diesen kreativen Lösungsfindungsprozess mit verschiedenen Methoden zu unterstützen – dazu gehören zum Beispiel Methoden zur



Quelle: Charis Braun

Prozessorientierte Beratung unterstützt die Entwicklung von Wertschöpfungsketten.

Ideengenerierung, Wissensaufbau, Entscheidungsfindung oder Reflexion. Entscheidend ist, den Veränderungsprozess durch die verschiedenen Phasen zu lenken und je nach Zustand der Wertschöpfungskette die richtigen Aktivitäten zu wählen.

Iterativ vorgehen

Veränderungen in Wertschöpfungsketten sind geprägt von Unsicherheit und Komplexität, die sich im Prozess zeigen, zum Beispiel in sich stetig ändernden Marktbedingungen oder in den sozialen Beziehungen zwischen den Unternehmerinnen und Unternehmern. Ein iteratives Design hilft dabei, sich einer Lösung schrittweise anzunähern und gleichzeitig flexibel und agil reagieren zu können.

Für die Prozessgestaltung bedeutet das, dass auch die Planung des Prozesses in kleinen Schritten erfolgt – in wiederkehrenden Zyklen von Vorbereitung, Umsetzung und Reflexion. Nach jedem Zyklus werden die gemachten Erkenntnisse in die Planung der nächsten Iteration mitaufgenommen. So kann der Prozess kontinuierlich an den Bedarfen der Unternehmen ausgerichtet werden, um den Nutzen für die Praxis zu sichern.

Neues Tätigkeitsprofil

Der Entwicklung von Wertschöpfungsketten für regionale und ökologische Lebensmittel ist aktuell in aller Munde. Mit dem politischen Ziel, die Agrar- und Ernährungswirtschaft nachhaltiger zu gestalten, entstehen neue Stellen für diese Aufgabe – zum Beispiel in Ökomodellregionen, bei Bio-Anbauverbänden oder in Innovationsprojekten. Das EIP-Agri-Projekt „Regionales Bio-Gemüse aus Brandenburg“ schafft neues Wissen über die Arbeit der „Wertschöpfungskettenentwicklerinnen und -entwickler“, also der Personen, die den Aufbauprozess von Wertschöpfungsketten gestalten und begleiten.

Um dem Bedarf nach Austausch und der Professionalisierung dieses Arbeitsfelds einen Raum zu geben, organisierte das Projekt die Aktionstage „Wirksam in Wertschöpfungsketten“ (BLE 2022). 35 Personen aus ganz Deutschland nahmen Anfang März 2022 an diesem interaktiven Lernraum teil, um sich zu vernetzen, Erfahrungen auszutauschen und Methoden für die Begleitung komplexer Veränderungsprozesse auszuprobieren.



Foto: Stephan Bögel

Aktionstage „Wirksam in Wertschöpfungsketten“

Impulse zur Prozessgestaltung

Impuls 1: Der Aufbau von Wertschöpfungsketten benötigt einen stabilen und verbindlichen Rahmen!

Impuls 2: Eine Orientierung an den Phasen des Veränderungsprozesses hilft, die Beteiligten mit passenden Methoden zu unterstützen!

Impuls 3: Ein iteratives Vorgehen formt den Weg während man ihn geht. Das gibt Halt in unsicheren Terrains!

Impuls 4: Veränderungen in Wertschöpfungsketten erfordern einen Blick auf das Zusammenspiel zwischen strategischer Ausrichtung der Kette und den einzelunternehmerischen Interessen!

Interessen ausloten

Eine Besonderheit beim Aufbau von Wertschöpfungsketten ist, dass mit Veränderungen in der Kette auch Veränderungen in den einzelnen Unternehmen einhergehen. Die Prozessgestaltung setzt auf beiden Ebenen an, sowohl durch innerbetriebliche als auch kettenübergreifende Interventionen. Gleichzeitig müssen die beteiligten Unternehmerinnen und Unternehmer Entscheidungen im Spannungsfeld zwischen einzelunternehmerischem und gemeinsamem Wertschöpfungsinteresse treffen. Eine vertrauensvolle

Zusammenarbeit ist wichtig, um möglichen Interessenskonflikten begegnen zu können. Eine genaue Kenntnis der unterschiedlichen Interessen hilft, den Aufbauprozess im Sinne der Beteiligten zu gestalten.

Die Prozessgestaltung ist erfolgreich, wenn die Betriebsleitung im Entwicklungsprozess gut durchdachte Entscheidungen für ihr jeweiliges Unternehmen und die strategische Ausrichtung der Wertschöpfungskette getroffen hat. Nicht immer muss am Ende eine gemeinsame Unternehmensgründung stehen – vielmehr geht es darum, bewusst auszuloten ob und wie regionale Marktpotenziale besser genutzt werden können. Der Prozessgestaltung ist es somit gelungen, den Weg zwischen Veränderung und Stabilität sowie zwischen innerbetrieblichen und kooperativen Wertschöpfungsinteressen auszutarieren (Braun et al. 2022).

Im Fall des beschriebenen Projekts haben mehrere Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft einen Weg gefunden, wie sie entlang der Kette zusammenarbeiten können, um Wertschöpfung in ihrer Region zu generieren. Doch damit ist die Entwicklung der Wertschöpfungskette nicht abgeschlossen. Auch nach Ende des EIP-Agri Projekts werden die beteiligten Unternehmen daran arbeiten müssen, die Kette weiterzuentwickeln und an geänderte Rahmenbedingungen anzupassen – gemäß einer stetig lernenden Wertschöpfungskette. ■

Literatur

BLE (2022): Interview auf oekolandbau.de zu den Aktionstagen „Wirksam in Wertschöpfungsketten“. URL: <https://oekolandbau.de/landwirtschaft/regionale-wertschoepfungsketten/aktionstage-wirksam-in-wertschoepfungsketten/> (Abruf 29.6.2022)

Braun, C.L.; V. Bitsch; A.M. Häring (2022): Developing agri-food value chains: learning networks between exploration and exploitation. In: The Journal of Agricultural Education and Extension. URL: <https://doi.org/10.1080/1389224X.2022.2082499>

Schein, H.E. (2010): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft: Der Aufbau einer helfenden Beziehung. EHP-Organisation, Bergisch Gladbach.

Scholz, H.; R. Vesper (2022): Facilitation. Dialog- und handlungsorientierte Organisationsentwicklung, München.