

Wertschöpfungsketten

VON STEFAN GOTHE

In der neuen Förderperiode bietet der verstärkte Blick auf kleine Betriebe und ihre Einbindung in Wertschöpfungsketten die Chance, mehr Beschäftigung und Einkommen in der Region zu halten. Der Aufbau solcher Ketten bedeutet aber auch neue Managementaufgaben. Lesen Sie im folgenden Beitrag, wie Wertschöpfungsketten organisiert werden können und welchen Aufwand dies für ein Regionalmanagement bedeuten kann.

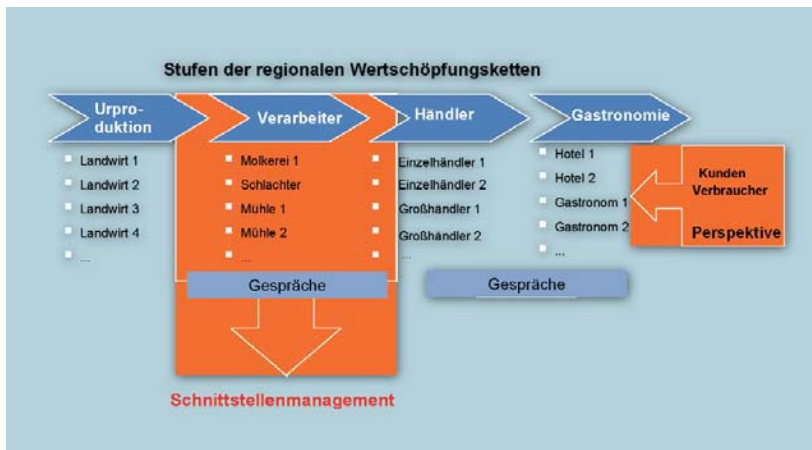


Abb. 1

Kleinste, kleine und mittelgroße Unternehmen (KKMU) in ländlichen Regionen sind häufig auf sich selbst gestellt und agieren als Einzelkämpfer. Sie planen, produzieren, vertreiben und vermarkten ihre Produkte aus eigener Kraft. Dabei müssen sie zunehmend mit größeren, auf dem Weltmarkt tätigen Unternehmen konkurrieren, die ihren Fokus schon seit Jahren auf die individuellen Kundenwünsche und den Service gelegt haben. Um konkurrenzfähig zu sein, müssen KKMUs mehr produzieren und verkaufen, in der Produktion effektiver arbeiten (etwa durch standardisierte Arbeitsabläufe, weniger Materialeinsatz) oder Produkte bzw. Service- und Dienstleistungen kundenorientierter anbieten (s. LEADERforum 3/2006, S. 34-35: *Wertschöpfungsketten – neu entdeckt*).

Vorteile liegen auf der Hand

Die Zusammenarbeit der Betriebe in regionalen Wertschöpfungsketten (WSK) bietet einerseits eine Chance, die betrieblichen Produktions- bzw. Geschäftsprozesse und damit die betriebliche Wertschöpfung zu optimieren. Andererseits kann die regionale Wertschöpfung durch gemeinsame Planung, Produktion, Vertrieb, Vermarktung sowie Produktentwicklung verbessert werden. Auch Kosten lassen sich einsparen. Außerdem entstehen durch den informellen Austausch über Trends in der Nachfrage, neue

Entwicklungen in der Produktion, neue Gesetzgebungen oder besondere Kundenwünsche Synergien. Die Zusammenarbeit und der Austausch bieten den Unternehmen damit Möglichkeiten, die sie alleine nicht hätten.

Nichts für Einzelkämpfer

Grundvoraussetzung für eine funktionierende Wertschöpfungskette ist, dass die teilnehmenden Betriebe selbst das Bedürfnis haben (oder dieses durch einen informellen Prozess entwickeln), etwas zu verändern, und dass sie bereit sind, gemeinsam mit anderen zu arbeiten. Zu Beginn muss ein Rahmen geschaffen werden, der sicherstellt, dass sich die Betriebsleiter bei den Arbeitstreffen und im gesamten Prozess wohlfühlen. Des Weiteren sollte eine Vertrauensbasis vereinbart werden – es muss klar sein, dass vertrauliche Informationen nicht nach außen getragen werden.

Den Rahmen abstecken

Am Anfang eines Wertschöpfungsketten-Prozesses – also beim Aufbau einer neuen oder bei der Optimierung einer bestehenden Kette – müssen die beteiligten Unternehmen und ihre Produkte durch eine Umfeldanalyse identifiziert werden. Folgende Fragen sind dabei hilfreich:

- Welche Unternehmen sind an der regionalen Wertschöpfungskette beteiligt oder sollen beteiligt werden?
- Welche Produkte/Leistungen bieten die Unternehmen an?
- Wer arbeitet mit wem schon zusammen? Wo gibt es Lücken in der Kette?
- Welche Unternehmen waren oder sind am regionalen Entwicklungsprozess beteiligt?
- Welche Unternehmen haben im Entwicklungsprozess gemeinsame Projekte umgesetzt?

Anschließend müssen die betrieblichen und regionalen Prozesse, die Wertschöpfungsketten-Stufen, analysiert und dargestellt werden. Die Darstellung der regionalen Wertschöpfungsketten ist die Basis für die weitere Vorgehensweise (s. Abb. 1. S. 36 links).

Wertschöpfungskette „ebbes Guad's“, Regionen Aktiv Reutlingen:

Unter der Marke „ebbes Guad's" wird anhand einer WSK eine Streuobstvermarktung aufgebaut.

Bearbeitete Themen:

- Überprüfung der Obstannahme und Flächenkontrollen
- Vernetzung im Regionalentwicklungsprozess: z.B. Teilnahme an regionalen Märkten
- Presse- und Infoarbeit
- Einbindung neuer Akteure in die Gruppe
- Neue Produktentwicklungen, gemeinsame Projekte
- Weiterentwicklung der WSK mit dem Tourismus
- Beratungstreffen zu Marketing bei Streuobstprodukten

Aufwand für das Regionalmanagement:

- Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung eines ersten Workshops zur Erarbeitung der Inhalte für das Konzept (ca. 2,5 Tage)
- Durchführung von Treffen zur Evaluierung und Weiterentwicklung etwa im vierteljährlichen Rhythmus (Aufwand jeweils 2 bis 2,5 Tage)
- Intensiver Austausch mit einzelnen Partnern der Wertschöpfungskette

managen – aber wie?

Stufe für Stufe aufbauen

Zum Auftakt können bei kleinen Ketten (3 bis 4 Stufen, 6 bis 10 Betriebe) alle Teilnehmer in einem Start-Workshop, bei großen Ketten (ab 5 Stufen und ab 10 Betrieben) in Stufen-Workshops zusammengebracht werden. Die Arbeit in den Stufen einer regionalen Wertschöpfungskette dient dazu, in einem kleinen Kreis eine Vertrauensbasis zur gemeinsamen Arbeit zu schaffen, denn in einer Stufe kommen Personen eines ähnlichen Berufstyps (Produzent oder Verarbeiter) zusammen. Sie haben zudem häufig eine ähnliche Sozialisation und sprechen dieselbe Sprache. Auch inhaltlich stehen die gleichen Probleme beziehungsweise Themen an. Im Sinne eines Schnittstellenmanagements (s. Abb. 1) kann gemeinsam zu folgenden Themen und Fragen gearbeitet werden:

- Was läuft gut?
- Wo gibt es Verbesserungsbedarf?
 - Innerbetrieblich
 - Bei vor- und nachgelagerten Stufen
- Wo besteht die Möglichkeit der Zusammenarbeit?
- Welche gemeinsamen Projekte sind sinnvoll?
- Welchen Nutzen kann die Zusammenarbeit für die Region und für den einzelnen Betrieb haben?
- Kunden-Fokus
- Konkurrenz

Die Themen und der zeitliche Aufwand für die Treffen von kleinen WSKs sind beispielhaft bei „ebbes Guad's“, Regionen Aktiv Reutlingen, dargestellt (s. *nebenstehenden Kästen*) Im weiteren Verlauf von Wertschöpfungsketten-Prozessen können Kooperationsprojekte (etwa zur gemeinsamen Planung, Beschaffung, Vermarktung oder zu Trainings) Pilotprojekte zur betrieblichen Optimierung sowie Kunden-Veranstaltungen weitere sinnvolle Schritte sein. Zum Abschluss eines Prozesses muss jeweils über die Fortführung der Zusammenarbeit der Betriebe, die Koordination sowie die Implementierung in bestehenden Strukturen nachgedacht werden.

Mehr Arbeit, mehr Chancen

Das Managen von Wertschöpfungsketten erweitert einerseits den Aufgabenbereich des Regionalmanagements: Projektmanagement, Projektteamentwicklung, Organisation von Trainings, Moderation der Treffen und Veranstaltungen, Erstellung eines Newsletters etc. Andererseits hat das Regionalmanagement dadurch aber auch die Möglichkeit, Dienstleistungen – etwa die Organisation und Durchführung von Unternehmenschecks zur Optimierung der betrieblichen Prozesse oder Kundenbefragungen – anzubieten und sich damit zum Teil selbst zu finanzieren.



Verkostungsaktion von „ebbes Guad's“-Apfelsaft im Einkaufszentrum in Balingen - Foto: Markus Zehnder

Nähere Informationen:

Stefan Gothe
kommunare, Institut für die Nachhaltige
Regional- und Organisationsentwicklung
Tel. (02 28) 9 21 23 52
E-Mail: stefan.gothe@kommunare.de
www.kommunare.de

Weitere Informationen zu den Beispielen:

www.weserklasse.de
www.regionen-aktiv-rt.de

Die „weserklasse“ macht's vor

In der Nordlichter-Region Weserland sollte für die Marke „weserklasse“ eine Gesamtstrategie entwickelt werden. Ziel war es, durch eine gemeinsame Marke die Verbraucher auf die Qualität und Herkunft der regionalen Produkte hinzuweisen. Dass gerade das Schnittstellenmanagement für den Erfolg der Gruppe von Bedeutung war, um alle unterschiedlichen Interessen zu identifizieren und Lösungen zu erarbeiten, das fand auch Eduard Hüfers vom Regionalmanagement „weserklasse“. Entscheidend für den Prozess bei der „weserklasse“ war die enge Abstimmung mit dem Großhandelsunternehmen Naturkostkontor Bremen (NKK), das sich stark auf die Verbraucherwünsche ausgerichtet hat. Schnell wurde klar, dass regional vorverarbeitete Produkte benötigt werden, um die Kundenwünsche im Weserland zu befriedigen; vorher kamen die Produkte aus dem Hamburger Raum. Also wurden innerhalb der Stufe Arbeitstreffen zur Verarbeitung durchgeführt. Hinzu kamen Einzelgespräche mit den Akteuren. Im Ergebnis ist es den Akteuren gelungen, in der Region eine höhere Wertschöpfung zu erzeugen. (siehe Abb. 2, S. 36 links)

Abb. 2

