

Von der Lieferkette zum Wertschöpfungsnetzwerk: Systemanalyse für Veränderungsprozesse

von Allwörden, A.; König, B. und Bokelmann, W.¹

Keywords: value chain, organic fruit & vegetable, action research, system theory.

Abstract

The offer of fresh organic vegetable in the German retail chains has increased in the last years. However, this market growth has been realised to a large extent by imports. The development of German organic fruit and vegetable production has been comparatively slow – conventional as well as specialised organic retail chains ask for more regionally produced fruit and vegetable. What is required to develop supply and demand sustainably? The aim of this study is to develop methods for better coordination in organic value chains. This paper presents the action research methodology applied in the three-year project BIOKOOP with special focus on system analysis as precondition for targeted action intervention. The development of joint understanding of the problem situation and the system-theoretic illustration of causal loops are suitable methods to accompany change processes in interdependent action systems.

Einleitung und Zielsetzung

In den vergangenen Jahren wurde das Angebot von ökologisch produziertem Frischgemüse im deutschen Lebensmitteleinzelhandel (LEH) stark ausgeweitet. Die Entwicklung der inländischen regionalen Produktion ist hinter dieser Angebotsausweitung deutlich zurückgeblieben. Sowohl der konventionelle als auch der Handel im ökologischen Landbau fragen jedoch zunehmend Obst und Gemüse aus ihrer (jeweils definierten) Region nach. Für den Konsumenten ist die regionale Herkunft ein sehr wichtiges Attribut des ökologischen Landbaus (Pleon 2008). Dem ökologischen Landbau kann sich einerseits durch eine direkte Interaktion zwischen Produzent und Konsument ein emotionaler Zugang eröffnen, der große Profilierungs- und Differenzierungspotentiale für den Handel bietet (Stockebrand/Spiller 2009). Andererseits ist die Stärkung regionaler Wertschöpfungsketten (WSK) bzw. –netzwerke (WSN) auch eine Frage der Glaubwürdigkeit für den ökologischen Landbau. Die weitere Ausweitung des ökologischen Landbaus wird hauptsächlich für indirekte Absatzwege im mehrgliedrigen Naturkost – und Lebensmitteleinzelhandel erwartet (BÖLW 2010). Jedoch bedingen vermutlich Umstellungshindernisse in der Produktion und Ursachenkomplexe in den Wertschöpfungsketten ein für diese Absatzkanäle nicht ausreichendes regionales Bio-Gemüse-Angebot (König 2006). Das Wissen um die Hinderungsgründe für Umstellung und Angebotsausweitung ist spezifisch in die Netzwerkstrukturen eingebettet. Deshalb sind Lenkungsmöglichkeiten nicht leicht erkennbar. Ziel der Untersuchung ist es, Forschungsmethoden zu identifizieren, die einen problemadäquaten Zugang zu diesen Strukturen und Interaktionsmechanismen herstellen und erlauben, daraus partizipativ geeignete Lenkungsmöglichkeiten zu entwickeln.

¹ Humboldt-Universität zu Berlin, Landwirtschaftlich-Gärtnerische Fakultät, Department für Agrarökonomie. Fachgebiet Ökonomik der Gärtnerischen Produktion, Philippstr.13, Haus 12a, 10115 Berlin, Deutschland, bettina.koenig@agrار.hu-berlin.de, andrea.von.allwoerden@agrار.hu-berlin.de, w.bokelmann@agrار.hu-berlin.de; <http://www.biokoop.de>

Methoden

Zur Beschreibung, Erklärung und Gestaltung von komplexen Veränderungsprozessen in interdependenten Handlungssystemen wurden drei Fallstudien² in einem Aktionsforschungsansatz untersucht (in Anlehnung an Rosner 2007). Prozesse der Kommunikation und der Interaktion zwischen den beteiligten Akteuren wurden in rund 70 Interviews erhoben, analysiert und ausgewertet (Yin 2003, Baitisch et al. 2001). Interne Prozesse des WSN wurden mit Hilfe des vernetzten Denkens und der Systemtheorie transparent gemacht. Es lassen sich Einzelprobleme adäquat aus dem Gesamtkontext abgrenzen, kausale Zusammenhänge werden abgebildet und von den Akteuren erkannt. So lassen sich in der Folge die Ursachen und nicht die Symptome bekämpfen. Indem das System betrachtet wird, erkennt man die Auswirkungen von Eingriffen im Gesamtsystem (Sherwood 2003). Bei der Erfassung und Betrachtung der Akteure und der Machtkonstellationen werden die Stakeholder des Systems (Freeman 1984), deren Ressourcen (Pfeffer et al. 1978) und die vernetzten Beziehungen untersucht.

Das verwendete Aktionsforschungsdesign umfasst folgende Untersuchungsschritte (in Anlehnung an Avison et al. 1999):

1. Problemdiagnose: Erfassung bestehender Vermarktungsstrukturen für Bio Frischgemüse (sek. Datenanalyse) und unterschiedlicher Sichtweisen auf die regionale Situation (Interviews). Nach qualitativer Inhaltsanalyse ist mit der Systemtheorie und dem vernetzten Denken die Darstellung der mentalen Modelle der relevanten Stakeholder, der Austauschbeziehungen von Ressourcen, Informations-/ Machtasymmetrien, Rollendefinitionen und Handlungspotentialen möglich.
2. Intervention: Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses der Situation durch die Stakeholder (gemeinsames mentales Modell). Extern moderierte Entwicklung und Wahl von Strategien, Unterstützung der Strategieumsetzung in Gruppenprozessen, Wissensaustausch auf 15 Workshops.
3. Reflektierendes Lernen: Reflexion anhand von Literatur zu WSK und WSN, Innovations- und Veränderungsprozessen, Generalisierung der Methoden, Erstellung eines Methodenleitfadens für Veränderungsprozesse.

Die dargestellten Ergebnisse stellen ein Zwischenergebnis zum Zeitpunkt der Bearbeitung von 2/3 des Aktionsforschungs-Prozesses dar.

Ergebnisse

Ein generelles Problem besteht in dem gemeinsamen Verständnis der Wertschöpfungsstrukturen. Diese Problemebene ist grundsätzlicher Natur (NKH und LEH). Die Stakeholder haben nur partielle Kenntnisse, wer zur WSK gehört, welche Austauschbeziehungen bestehen und welche bisherigen Akteure und Neueinsteiger potentiell zur Verbesserung beitragen können. Die Hauptakteure verstehen sich bisher als eine lineare Kette, in welcher Produkte und Leistungen ausgetauscht werden. Es verbleibt bei einseitigen Schuldzuweisungen über mangelnde Liefertreue und unverbindliche Absprachen. Die flankierenden Akteure und ihre Austauschleistungen werden zwar grundsätzlich erkannt, jedoch nicht als Teil der Wertschöpfungsleistung erfasst und genutzt. Gestützt wird dieses Konstrukt durch Macht- und Informationsasymmetrien und Rollendefinitionen, die die Koordination und Kommunikation reduzieren und so die Nutzung des Potentials des WSN verhindern. Im Verständnis des Absatzsystems als Netzwerk wird berücksichtigt, dass jeder 'Wertschöpfungsstern' durch die verschiedenen Austauschbeziehungen von Ressourcen bereits eine Wertschöpfung erzielt.

² Berlin-Brandenburg, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz

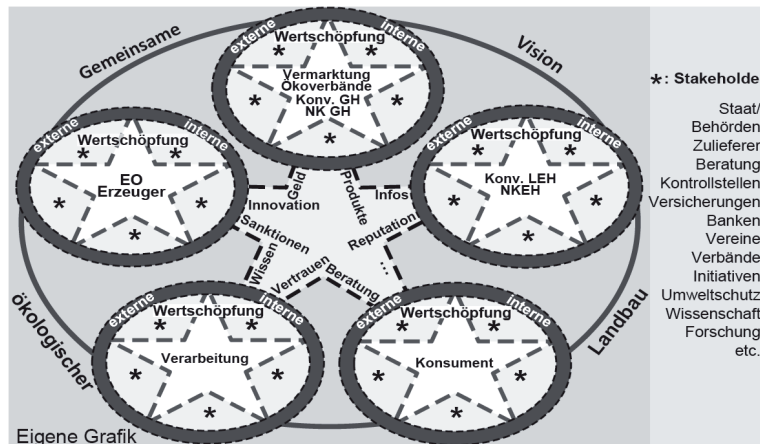


Abbildung 1: Wertschöpfungsnetzwerk im Bio Obst- und Gemüsektor

Diese Sterne befinden sich in einem komplexen Netzwerk, in dem wiederum auch eine gemeinsame Wertschöpfung stattfindet. Sind die Teilnehmer in der Lage, eigene und gemeinsame Wertschöpfungspotentiale zu erkennen, so besteht für sie die Möglichkeit, durch Kooperation und Koordination voneinander zu profitieren. Das Teilen eines gemeinsamen Wertesystems im ökologischen Landbau eröffnet die Möglichkeit der Generierung einer zusätzlichen Wertschöpfung. Auf diese Weise lässt sich der Mehrwert der Bio-Produkte durch jeden Stakeholder in das Netzwerk kommunizieren, z.B. durch regionale Wertschöpfungspartnerschaften.

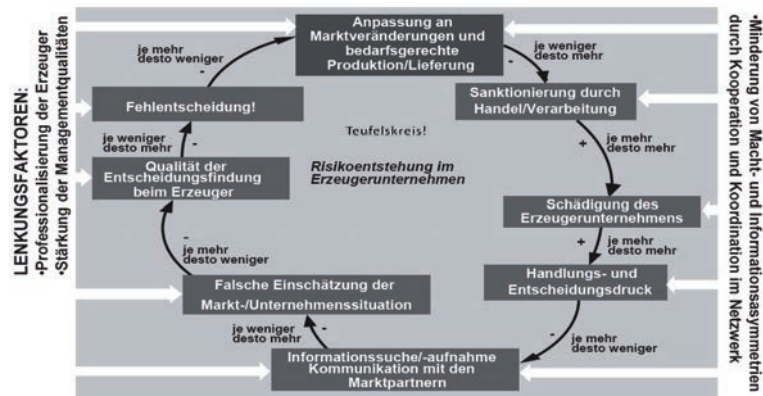


Abbildung 2: Risiken durch mangelnde Anpassung an Marktveränderungen

Lenkungsmöglichkeiten im System zur Vermeidung einer nicht nachfragegerechten Produktion konnten von den Akteuren bisher nur schwer erkannt werden, da die Vernetzung relevanter Stakeholder und Ressourcen nicht bekannt ist. Es verblieb bei einseitigen Schuldzuweisungen über mangelnde Liefertreue und unverbindliche Absprachen. Eine sys-

temtheoretische Betrachtungsweise deckt hier Risiken oder Chancen für die Erzeuger auf. Die mangelnde Aufnahme und Anpassung der Erzeuger an die sich ständig verändernden Ansprüche der Abnehmer werden durch diese bestraft und schädigen den Erzeuger. Unter Druck geraten, verschlechtert sich die Qualität der getroffenen Entscheidungen im Unternehmen, Fehlentscheidungen werden getroffen und die Ansprüche der Abnehmer um so weniger erfüllt, Risiken entstehen.

Diskussion und Schlussfolgerungen

Zu diesem Zeitpunkt der Untersuchung schlussfolgern wir, dass die unternehmensunabhängige Moderation und Visualisierung die Herstellung eines gemeinsamen Problemverständnisses (Hindernisse, Angebotswachstum und Umstellung) ermöglicht, die notwendig für Initiierung von Veränderungsprozessen (regionale WSN) ist. Mit der Systemtheorie und dem vernetzten Denken stehen Werkzeuge zur Verfügung, um komplexe Zusammenhänge in ihren Wirkungen darzustellen und systemrelevante Ansatzpunkte für Veränderungen (Kooperation und Koordination) zu identifizieren, aber auch Erzeuger bzw. Erzeugerorganisationen auf die Gefahren einer mangelnden Anpassung an sich verändernde Ansprüche der Marktpartner zu sensibilisieren (Teufelskreis). Dabei wird der Bedarf für ein professionelles Management der Koordinationsmechanismen zwischen Angebot und Nachfrage bei Bio Obst und Gemüse deutlich.

Danksagung. Das Projekt wird im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau (FKZ 08OE137) gefördert. Wir bedanken uns bei unseren Projektpartnern und allen begleitenden und veränderungsoffenen Akteuren für die Zusammenarbeit.

Literatur

- Allwörden, A. von (2005). Untersuchungen zur Situation existenzgefährdeter Betriebe in Landwirtschaft und Gartenbau. Dissertation HUB.
- Avison, D., Lau, F., Myers, M., Nielsen, P.A. (1999): Action Research. To make academic research relevant, researchers should try out their theories with practitioners in real situations and real organizations. *Communication of the ACM* 42(1), pp. 94-97.
- Baitsch, C., Müller, B. (2001): Moderation in regionalen Netzwerken. Rainer Hampp Verlag.
- BÖLW (2010): Zahlen, Daten, Fakten, Die Biobranche.
- Freeman, E. R (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach. Pitman, Boston.
- König, B. (2006): Bestimmungsfaktoren für den Übernahmeprozess nachhaltiger Produktionsverfahren und Prozessinnovationen im Gartenbau. Dissertation HUB.
- Pleon (2008): Ökobarometer 2008. Repräsentative Bevölkerungsbefragung. http://www.oekolandbau.de/fileadmin/redaktion/dokumente/journalisten/publikationen/OEkoBarometer_Ergebnisse_2008_barrierearm.pdf. (Abruf 16.09.2010).
- Pfeffer, J., Salancik, G.R. (1978) The external control of organizations: a resource dependence perspective; New York: Harper & Row.
- Rosner, S. (2007): Systemische Organisationsberatung und Aktionsforschung. Schriftenreihe des Instituts für Systemische Aktionsforschung. München, Mering: Hampp.
- Sherwood, D. (2003): Den Wald vor lauter Bäumen sehen. Reduktion von Komplexität - Anleitung zum Systemischen Denken im Management. Wiley-vch, 1. Aufl. Weinheim.
- Stockebrand, N., Spiller, A. (2009) Verknüpfung regionaler Beschaffungskonzepte mit innovativen regionalen Marketingansätzen (Kooperatives Erzeuger-Handels-Konzept/KEHK).
- Yin, R. K. (2003): Case Study Research. Design and Methods: 005 (Applied Social Research). 3. Aufl. B&T Sage Publications.