

Wertschöpfungsketten-Entwickler*innen: Durch strukturierte Prozessbegleitung zu mehr regionaler Wertschöpfung

Autorinnen: Charis L. Braun, Katja Searles, Evelyn Juister, Anna Maria Häring

Hintergrund

Das EIP-Projekt „Regionales Bio-Gemüse aus Brandenburg“ verfolgt das Ziel, die Wertschöpfungskette für Bio-Gemüse und Bio-Kartoffeln in der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg auf- und auszubauen. Die Operationelle Gruppe (OG) setzt sich zusammen aus Marktakteuren der verschiedenen Wertschöpfungsstufen: Landwirtschaft, Verarbeitung, Handel und Großküchen. Den Anstoß zur Gründung der OG gab die steigende Nachfrage nach regionalen Bio-Lebensmitteln, sowohl im Einzelhandel als auch in Großküchen. Trotz des vorhandenen Marktpotenzial entwickelt sich insbesondere der Bio-Gemüse- und Bio-Kartoffelanbau in Brandenburg nur langsam. Die Nachfrage trifft auf verschiedene Probleme und Lücken in der regionalen Wertschöpfungskette (z.B. Braun et al. 2018): Es fehlt an Anbaufläche, Wissen zu Anbauverfahren, Lager- und Aufbereitungskapazitäten, Verarbeitung und koordinierter Vermarktung. Die OG-Mitglieder möchten diese strukturellen Probleme angehen und das Potenzial nutzen, in dem sie gemeinsam neue Kooperationsformen entlang der Wertschöpfungskette gestalten.

Das EIP-Projekt dient als Beispiel, wie der Aufbau regionaler Wertschöpfungsketten unterstützt werden kann. Um der Komplexität der Ausgangssituation zu begegnen, nutzt das Leitungsteam des Projekts den Ansatz der **Prozessbegleitung** oder -beratung (z.B. Anderl & Reineck 2016, Schein 2010). Das Leitungsteam fungiert als sogenannte **Wertschöpfungsketten-Entwickler*innen** und schafft mit der Prozessbegleitung ein strukturiertes Vorgehen, in dem die OG-Mitglieder zusammenkommen, ihre Probleme und Bedarfe diskutieren, Ideen entwickeln sowie konkrete Maßnahmen planen, umsetzen und testen. Seit dem Projektstart im Januar 2018 konnten die identifizierten Probleme durch gezielte Maßnahmen adressiert werden, unter anderem durch die Schaffung von neuen Beratungsangeboten zur Stärkung der fachlichen Kompetenz der Landwirt*innen. Außerdem wurde die Anbaufläche für Bio-Kartoffeln innerhalb der OG mehr als verdoppelt und die beteiligten Landwirt*innen haben in Technik sowie Lagerung und Aufbereitung investiert. Ein regionales Verarbeitungsunternehmen ließ sich Bio-zertifizieren und zwei von OG-Mitgliedern gemeinschaftlich getragene Unternehmen befinden sich in Gründung, um die Lücken in der Wertschöpfungskette zu schließen.

Was ist Prozessbegleitung?

Die Prozessbegleitung ist ein Beratungsansatz, der auf die Gestaltung eines Lösungsprozesses ausgerichtet ist. Eine Prozessbegleiter*in unterstützt eine Person oder Gruppe dabei, die Lösung ihres Problems selbst zu erarbeiten und später auch zu realisieren (z.B. Anderl & Reineck 2016, Schein 2010). Kurz ausgedrückt, die Prozessbegleitung bietet Hilfe zur Selbsthilfe. Im Gegensatz zur Fachberatung geht es dabei nicht um die Anwendung der fachlichen Expertise der Berater*in auf ein konkretes Problem der Praxis. Vielmehr zielt Prozessbegleitung darauf ab, Praktiker*innen dabei zu unterstützen, sich ihrer Probleme bewusst zu werden und durch verändertes Handeln neue Wege zu beschreiten. Eine Prozessbegleitung ist dann sinnvoll, wenn Musterlösungen fehlen, die übertragen werden können.

Die Entwicklung von Kooperation in regionalen Wertschöpfungsketten und die damit verbundenen Veränderungen in den teilnehmenden Unternehmen sind komplexe Herausforderungen für die es keine eindeutige Lösung gibt. Die Prozessbegleitung beim Aufbau von Wertschöpfungsketten ist durch ein iteratives Vorgehen gekennzeichnet, das sich an den Bedarfen und Interessen der Praxis orientiert.

Der Prozess ist strukturiert und gleichzeitig ergebnisoffen. Er zielt auf die Verbesserung der Situation aller beteiligten Akteure ab. Prozessbegleiter*innen arbeiten dabei direkt mit den einzelnen Unternehmen, aber unterstützen auch die Entwicklung von zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit entlang der Kette. In diesem Prozess nehmen sie eine neutrale, allparteiliche Haltung gegenüber den Marktakteuren ein. Durch die Prozessbegleitung wird eine Umgebung und Arbeitsstruktur geschaffen, innerhalb der ein gemeinsames Verständnis für die Probleme in der Wertschöpfungskette entsteht und an Veränderungen gearbeitet werden kann. Eine solche Prozessbegleitung hat das Potenzial, in der Praxis Innovationen anzustoßen und eine nachhaltige Transformation zu bewirken (z.B. Kivimaa et al. 2019; Klerkx und Leeuwis 2009).

Was zeichnet Wertschöpfungsketten-Entwickler*innen aus?

Bundesweit gibt es verschiedene Initiativen, in denen Prozessbegleiter*innen den Aufbau von Wertschöpfungsketten begleiten. Diese Wertschöpfungsketten-Entwickler*innen arbeiten bei Verbänden, in Öko-Modellregionen oder in anderen Förderprojekten. Dort heißen sie auch Netzwerker, Regio-Referenten oder Projektmanager (Braun et al. 2020, Braun & Juister 2019). Was sie gemeinsam haben: Sie unterstützen Marktakteure dabei, individuelle Lösungen zu entwickeln, um Wertschöpfungspotenziale in ihren Regionen nutzbar zu machen.

Wertschöpfungsketten-Entwickler*innen verknüpfen ihr fachliches Wissen mit methodischen, prozessualen und zwischenmenschlichen Kompetenzen. Sie haben einen professionellen Hintergrund im Bereich der Land- und Lebensmittelwirtschaft und damit ein gutes Verständnis für die Zusammenhänge am Markt und das unternehmerische Handeln der Marktakteure. Zudem verfügen sie über spezielle Kompetenzen z.B. in systemischem Coaching, Organisationsentwicklung, Mediation oder Gruppendynamik. Dadurch bringen sie ein Set an Methoden mit, das ihnen hilft, Gruppen von Marktakteuren ziel- und ressourcengerecht zu begleiten, Veranstaltungen und Verhandlungen vorzubereiten und zu moderieren sowie Entscheidungen herbeizuführen und Konflikte zu schlichten. Sie nutzen dafür auch Techniken der Visualisierung, Problemanalyse, Ideenfindung und Reflexion.

Phasen im Aufbauprozess von Wertschöpfungsketten

Der Aufbau von regionalen Wertschöpfungsketten umfasst eine Reihe von Phasen mit spezifischen Tätigkeiten, die zum Teil parallel ablaufen:

- 1. Auftrag zur Prozessbegleitung prüfen:** Der Anstoß zum Aufbau der Wertschöpfungskette kann aus verschiedenen Richtungen erfolgen, z.B. suchen Landwirt*innen nach neuen Absatzwegen oder Verarbeitungs- und Handelsunternehmen sind auf der Suche nach regionalen Erzeugnissen. Aus der Praxis kommt das Anliegen, bestehende Wertschöpfungspraktiken zu verbessern. Wertschöpfungsketten-Entwickler*innen prüfen den Hinweis und nehmen ihn als Auftrag an oder lehnen ihn ab. In ihrer Entscheidung können sie von einem Praxisbeirat unterstützt werden.
- 2. Lücken in der Kette erkennen und Potenziale sichtbar machen:** Wertschöpfungsketten-Entwickler*innen erkunden die Ausgangssituation, in dem sie mit verschiedenen Schlüsselakteuren entlang der Wertschöpfungsketten und mit regionalen Multiplikatoren, z.B. Verbänden, ins Gespräch kommen. Ziel der Untersuchung ist, Lücken in der Wertschöpfungskette aufzudecken, Probleme zu verstehen und ungenutzte Potentiale für die Marktakteure in der Region sichtbar zu machen.

- 3. Netzwerk aufbauen und Arbeitsstruktur schaffen:** In dieser Phase werden regionalen Marktteuren entlang der Wertschöpfungskette zusammengebracht, die grundsätzliches Interesse haben, das Marktpotenzial für sich zu nutzen. Hat sich eine Gruppe gefunden, die über einen längeren Zeitraum gemeinsam an Lösungen Arbeiten will, schaffen die Wertschöpfungsketten-Entwickler*innen durch regelmäßige Treffen, Gelegenheiten sich kennenzulernen, Erwartungen zu klären sowie Probleme und erste Lösungsansätze zu diskutieren. Insbesondere der informelle Austausch, z.B. bei Exkursionen oder Workshops, ist für das Kennenlernen und den Vertrauensaufbau zentral. Fachberater*innen und andere Expert*innen werden bei fachlichen Fragen hinzugezogen.
- 4. Kooperation zwischen Marktakteuren anbahnen:** In dieser Phase werden Ideen zu Kooperationsfeldern entlang der Wertschöpfungsketten ausgelotet und Strategien zur Umsetzung entwickelt. Wertschöpfungsketten-Entwickler*innen bereiten diesen Strategieprozess vor und moderieren ihn. Das umfasst das Leiten von Verhandlungen zwischen Marktakteuren, die Koordination von Testläufen und die Begleitung von gemeinsamen Unternehmensgründungen.
- 5. Strukturen verstetigen und loslassen:** Zum Schluss ziehen sich die Wertschöpfungsketten-Entwickler*innen zurück. Ihr Ziel ist, dass die Marktakteure strategische Entscheidungen getroffen haben. Im besten Falle sind feste Strukturen in der Wertschöpfungskette entstanden, die selbständig funktionieren – z.B. durch Gründung von Unternehmen oder Kooperationsvereinbarungen. Die Marktakteure übernehmen gemeinsam die Verantwortung für die neuen Strukturen und können zukünftig ohne Hilfe von außen weiterarbeiten.

Empfehlungen für die Umsetzung

- Der Aufbau von Wertschöpfungsketten ist eine soziale und organisatorische Innovation. Um sie zu fördern könnte die Begleitung und Unterstützung der Innovationsprozesse finanziert werden. Wenn Marktakteure Lösungen gefunden und Entscheidungen getroffen haben, dann können auch Investitionen in Produktion und Logistik folgen. Die Entwicklung von Wertschöpfungsketten ist eine langfristige Aufgabe, häufig werden Erfolge erst nach längerer Zeit sichtbar.
- Mit der Schaffung von Stellen für Wertschöpfungsketten-Entwickler*innen in der Region Berlin-Brandenburg können systematisch Lücken in Wertschöpfungsketten identifiziert und die Marktakteure dabei unterstützt werden, das Wertschöpfungspotenzial zu nutzen. Die Stellen können Angebot und Nachfrage zusammenbringen, indem sie Netzwerke zwischen regionalen Marktakteuren aufbauen, die im Alltag nicht zusammenfinden würden.
- Für Wertschöpfungsketten-Entwickler*innen ist es hilfreich, sich auf eine Wertschöpfungskette oder eine Produktgruppe fokussieren zu können. Sie müssen den gesamten Markt im Blick haben, über spezifisches Wissen der Wertschöpfungskette verfügen und einen kurzen Weg zu den Praxisakteuren haben. Eine parallele Begleitung von mehreren Ketten oder Produktgruppen kann gewährleistet werden, in dem mehrere Stellen geschaffen werden.
- Um die Qualität der Arbeitsweise sicherzustellen, sollten Wertschöpfungsketten-Entwickler*innen in Prozesskompetenzen (z.B. systemisches Coaching, Mediation, Gruppendynamik o.ä.) qualifiziert sein, durch die Teilnahme an einem zertifizierten Lehrgang. Außerdem wäre es hilfreich, dass sie die Möglichkeit haben, sich kontinuierlich weiterzubilden. Eine übergeordnete Arbeitsstruktur ermöglicht, dass sich die Wertschöpfungsketten-Entwickler*innen im Team systematisch austauschen und voneinander lernen können. So entsteht eine Art Supervisionsgruppe, die regelmäßig über die eigene Arbeit reflektieren kann. In Ökomodellregionen wurde damit gute Erfahrungen gemacht, z.T. wird dort auch ein Beirat und Lenkungskreis in die Arbeit der Wertschöpfungsketten-Entwickler*innen eingebunden, um z.B. Aufträge zu bewerten und Fachwissen einzubringen.

- Die Stellen der Wertschöpfungsketten-Entwickler*innen benötigen eine Verortung, in der sie flexibel und frei von wirtschaftlichen und politischen Interessen, Macht- und Organisationsstrukturen allparteilich arbeiten können, um die Bedarfe der Praxis bestmöglich aufzugreifen. Die Stellen können entweder projektbasiert oder idealerweise an einem regionalen Kompetenzzentrum angesiedelt sein, das gemeinsam von regionalen Stakeholdern (Verbänden, Wissensinstitutionen usw.) realisiert wird, ohne direkt in die Organisationsstruktur bestehender Einrichtungen eingebunden zu sein. Bei einem entsprechenden Kompetenzzentrum können auch systematisch regionale Marktdaten zusammenfließen, die für die Arbeit der Wertschöpfungsketten-Entwickler*innen relevant sind.
- Langfristige Stellen haben den Vorteil, dass Wertschöpfungsketten-Entwickler*innen über die Zeit Expertenwissen zum regionalen Markt erlangen sowie Bekanntheit und Vertrauen bei den Marktakteuren gewinnen können, was für eine zielgerichtete Bearbeitung von Aufträgen förderlich ist. Jedoch bedarf es Mechanismen, die sicherstellen, dass die Unabhängigkeit und Distanz gewahrt werden kann.
- Förderprogramme, die Wertschöpfungsketten unterstützen brauchen lange Laufzeiten (4-5 Jahre), um gemeinsam mit den Praxisakteuren einen Veränderungsprozess zu gestalten. Hierfür ist auch eine flexible, ergebnisoffene Arbeitsweise notwendig, um den Prozess an den Bedarfen der Praxis immer wieder ausrichten und anpassen zu können. Dazu gehört auch, dass das Scheitern einzelner Maßnahmen möglich ist und Budgets innerhalb des bewilligten Rahmens umgewidmet werden können. Zudem ist beim Aufbau von Wertschöpfungsketten ein Budget für externe Fach- und Rechtsberatung sowie Öffentlichkeitsarbeit wichtig.

Quellen und weiterführende Infos:

- Anderl, M. und U. Reineck. 2016. Handbuch Prozessberatung: Für Berater, Coaches, Prozessbegleiter und Führungskräfte. 2. Auflage. Beltz.
- Braun, C.L.; Searles, K. und A.M. Häring. 2020. [Im Auftrag der Wertschöpfung](#). Zeitschrift Ökologie & Landbau, 03|2020. S.45-47.
- Braun, C.L. und E. Juister. 2019. Multitalente der Organisation: Was zeichnet innovative Wertschöpfungsketten-Manager*innen aus? [Dokumentation Workshop auf der 15. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau: Innovatives Denken für eine nachhaltige Land- und Ernährungswirtschaft](#).
- Braun, C.L.; Rombach, M.; Häring, A.M. und V. Bitsch. 2018. A local gap in sustainable food procurement: Organic vegetables in Berlin's school meals. Sustainability 10 (11), 4245 // <https://doi.org/10.3390/su10114245>.
- Kivimaa, P., W. Boon, S. Hyysalo und L. Klerkx. 2019. Towards a typology of intermediaries in sustainability transitions: A systematic review and a research agenda. Research Policy 48 (4), 1062–1075 // <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.10.006>.
- Klerkx, L. und C. Leeuwis. 2009. Establishment and embedding of innovation brokers at different innovation system levels: Insights from the Dutch agricultural sector. Technological forecasting and social change 76 (6), 849–860 // <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2008.10.001>.
- Schein, E.H. 2010. Prozessberatung für die Organisation der Zukunft: Der Aufbau einer helfenden Beziehung. 3. Auflage. EHP.