

Im Auftrag der Wertschöpfung

Im wachsenden Biomarkt spielt der Aufbau von Kooperationen zwischen Unternehmen eine zentrale Rolle. Eine neue Untersuchung gibt Einblick in das Berufsbild von Personen, die aktiv an der Gestaltung von Wertschöpfungsketten mitarbeiten.

Von Charis Linda Braun, Katja Searles und Anna Maria Häring

Biobranche und Politik sind sich einig: Die heimische Produktion muss ausgebaut werden. Das ist nicht erst seit der aktuellen Krise so. Mit der Zukunftsstrategie für den ökologischen Landbau rückte der Aufbau von Bio-Wertschöpfungsketten zusehends in den Fokus (siehe Ökologie & Landbau 2/2020, S. 46 ff.). Die dort enthaltenen Maßnahmen zielen darauf ab, den Biomarkt weiter anzukurbeln und die steigende Nachfrage der Verbraucher nach regionalen Ökolebensmitteln zu bedienen.

Mit der dynamischen Entwicklung des Marktes nimmt die Zahl der Biounternehmen weiter zu und neue Absatzwege eröffnen sich (siehe Artikel Weiler, S. 42 ff.). Die Gesamtsituation wird unübersichtlicher und strategische Partnerschaften müssen gezielter entwickelt werden. Das ist Arbeit, für die Unternehmer im alltäglichen Geschäft oft keine Zeit finden. Gleichzeitig fehlt ihnen die Übersicht für Potenziale und Herausforderungen des wachsenden Marktes jenseits der eigenen Bezugs- und Vermarktungswege. Unterstützung von außen ist deshalb gefragt.

Wertschöpfungsketten-Entwickler schaffen Strukturen

Forschungsergebnisse der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung (HNE) Eberswalde zeigen, dass es bundesweit viele Initiativen gibt, in denen Experten den Aufbau von Bio-Wertschöpfungsketten unterstützen. Sie arbeiten bei Anbauverbänden, in Ökomodellregionen oder in anderen Förderprojekten. Dort heißen sie Netzwerker, Regio-Referenten, Prozessbegleiter oder Projektmanager. In der Studie

werden sie Wertschöpfungsketten-Entwickler genannt. Trotz der unterschiedlichen Stellenbezeichnungen haben sie eines gemeinsam: Sie kümmern sich darum, Wertschöpfungspotenziale besser für die Bioakteure in ihrer jeweiligen Region nutzbar zu machen. Je nach örtlichen Gegebenheiten, Arbeitsplatz und dem persönlichen Kompetenzspektrum gehen sie unterschiedliche Wege. Das Forscherteam der HNE hat mit 20 Wertschöpfungsketten-Entwicklern gesprochen, drei werden hier vorgestellt (siehe Kasten, S. 46).

Die Studie macht deutlich, dass der Aufbau von Wertschöpfungsketten eine komplexe Aufgabe ist, für die es nicht die eine Musterlösung gibt. Eine Wertschöpfungskette für Bio-rindfleisch hat andere Abläufe als jene für Biogemüse. Sie unterscheiden sich auch je nach Region und Strukturen des Markts. So fehlen vielerorts erreichbare Verarbeiter für hochwertige Lebensmittel, wie biozertifizierte Schlachtereien (Rutz et al., 2015) oder Unternehmen, die Frischware für Großküchen vorverarbeiten (Braun et al., 2018). Manchmal mangelt es auch an Rohstoffherzeugung oder an Logistiklösungen zur Bündelung von regionaler Ware (Stefanovic et al., 2016). Neben solchen strukturellen Herausforderungen liegt die Komplexität vor allem in den zwischenmenschlichen Beziehungen, die sich beim Aushandeln neuer Kooperationen zeigt. In Wertschöpfungsketten müssen neben logistischen Prozessen in erster Linie Interessen und Ziele der Akteure zusammengebracht werden. Dabei stehen zum Beispiel Verantwortlichkeiten oder Fragen der Nachhaltigkeit zur Debatte. Haben sich die Akteure entlang der Kette auf einen gemeinsamen Weg verständigt, können Investitionen und Produktion folgen.

Wertschöpfungsketten-Entwickler verfügen über vielfältige Methoden. Damit machen sie Potenziale in Regionen sichtbar und gestalten einen Prozess, in dem Unternehmer ▷



entlang der Kette zusammenkommen, Ideen offen diskutieren und Maßnahmen umsetzen können. Dabei haben sie eine neutrale Haltung gegenüber den Akteuren. Idealerweise bietet ihr Arbeitsplatz Raum, immer wieder mit den Akteuren in Kontakt zu treten und den Prozess flexibel am Nutzen der Praxis auszurichten. Oft sind gewünschte Resultate des gemeinsamen Prozesses nicht sofort sichtbar. Auch Scheitern ist möglich, denn Kooperation ist nicht erzwingbar. Es ist völlig normal, wenn erste Testläufe nicht sofort das erhoffte Ergebnis bringen oder einzelne Unternehmen aussteigen, weil sie andere Wege für sich erkennen. Ein gelungener Prozess ist dadurch erkennbar, dass die Akteure gemeinsam Antworten auf aktuelle Fragen finden und für ihre Unternehmen passende Entscheidungen treffen.

Berufsbild weiter schärfen

Der Umbau hin zu mehr heimischer Bioproduktion ist keine kurzfristige Angelegenheit, sondern muss stetig und mit viel Geduld vorangetrieben werden. Dafür leisten Wertschöpfungsketten-Entwickler einen wichtigen Beitrag. Als Leuchttürme der Ökobranche behalten sie den Überblick in den Märkten, bieten Orientierung und unterstützen Akteure entlang der Kette darin, eine gemeinsame Richtung zu finden. Durch ihre Arbeit kann Transparenz und Vertrauen zwischen Unternehmen entstehen. Das eröffnet Spielräume, um neue Wege auszuprobieren und stabile Partnerschaften entlang der Kette zu gestalten.

Das Berufsbild des Wertschöpfungsketten-Entwicklers ist noch neu. Im Gespräch mit Vertretern des Berufsstandes wird immer wieder deutlich, dass deren vielfältige Aufgaben und die Anstrengung dahinter von ihrem Arbeitsumfeld oft nicht erkannt werden. Das ist tückisch und sorgt für Erwartungshaltungen, die in der Praxis häufig nicht zu erfüllen sind. Ein Dialog zu Verantwortungsbereichen, Verortung und Ausstattung der Stelle oder auch der Größe des Einzugsgebietes ist unabdingbar. Dafür ist nicht nur ein enger Austausch mit den Arbeitgebern notwendig. Auch branchenweite Angebote, innerhalb derer die Wertschöpfungsketten-Entwickler ihre Erfahrungen austauschen und sich weiterbilden können, sind gefragt. So kann es gelingen, Verständnis zu schaffen und das Berufsbild weiter zu schärfen. □

▷ Liste der zitierten Literatur unter t1p.de/oe1195-braun-lit



Charis Linda Braun, Katja Searles und Prof. Dr. Anna Maria Häring, Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE), charis.braun@hnee.de, katja.searles@hnee.de, anna.haering@hnee.de

Wertschöpfungsketten-Entwickler im Porträt



Stringente Prozessbegleitung für mehr Biogemüse aus Brandenburg

Evelyn Juister begleitet seit 2018 die operationelle Gruppe „Regionales Biogemüse aus Brandenburg“, in der 20 Landwirte sowie Verarbeiter, Händler und Großküchen gemeinsam am Aufbau einer Wertschöpfungskette für Ökogemüse und -kartoffeln arbeiten.

Im Alltag profitiert Juister von einer praktischen Ausbildung in der Landwirtschaft, einem Studium in Agribusiness und einer Weiterbildung zum systemischen Coach in der Landwirtschaft. Dieser Werkzeugkoffer und der Methodenaustausch mit Kollegen ist für sie sehr nützlich. „Im Prozess ist es wichtig, das Ohr nah an den Themen der Praktiker zu haben und gleichzeitig das gemeinsame Ziel und die strategische Richtung im Blick zu behalten“, sagt Juister. In der Region trifft die Nachfrage auf Lücken in der Kette: Es fehlen Fachwissen im Anbau, Logistikkösungen und Verarbeitungsunternehmen. Die gemeinsame Prozessarbeit begann mit einer betrieblichen Standortbestimmung, in der Landwirte ihre Situation reflektieren konnten. In sogenannten Prozesswerkstätten diskutierten und planten die Beteiligten anschließend den Aufbau der Wertschöpfungskette. Im Ergebnis sind Beratungsangebote entstanden, die Anbaufläche konnte ausgeweitet werden und Landwirte haben in Lagerung investiert. Außerdem befinden sich zwei gemeinschaftlich getragene Unternehmen in Gründung.



Präsenz zeigen und Bio-Akteure in Nordbayern vernetzen

Jochen Diener betreut seit 2016 als Projektmanager die Ökomodellregion im Waldsassengau², die westlich von Würzburg 13 Gemeinden umfasst. Der Agrarwissenschaftler mit einer Fortbildung in Regionalmanagement und Berufserfahrung im sozialpädagogischen

Bereich hat dabei nicht eine spezifische Wertschöpfungskette im Blick. Er setzt gezielt da an, wo er gebraucht wird. Diener sagt: „Ich gebe Öl ins Getriebe und versuche, an vielen Stellen in der Kette zu unterstützen.“ Zum Beispiel organisiert er Vernetzungstreffen und Fortbildungen für Praktiker oder

bietet Radtouren für Verbraucher zu Höfen in der Region an. Mit dem Angebot der Prozessbegleitung konnte Diener 2016 den Aufbau eines Getreidelagers für Biogetreide in der Region Waldsassengau initiieren. Er brachte einen Agrarhändler mit vier interessierten Landwirten zusammen und sorgte für den Kontakt zu einer passenden Vermarktungsgesellschaft sowie zu Kontrollstellen. Er organisierte und begleitete die ersten Treffen, bis der Händler den Prozess selbstständig führte. Bereits mit der ersten Ernte waren die Lagerkapazitäten so gut wie ausgelastet und die Gruppe der Erzeuger auf 19 angewachsen. Der Agrarhändler erwägt nun, den gesamten Standort umzustellen, und hat für sein Geschäft eine zukunftsweisende Perspektive entdeckt.



Produktentwicklung für mehr Wertschöpfung auf Demeter-Betrieben

Als Referentin für regionale Vermarktung koordiniert **Katja Vaupel** den Aufbau von Wertschöpfungsketten für Demeter in ganz Norddeutschland. Dabei steht sie im persönlichen Kontakt mit rund 80 Verarbeitern und Händlern. Im Kern ihrer Arbeit geht

es um die Entwicklung von Produktbereichen, um so Wertschöpfung für ihre Erzeugerbetriebe zu generieren. Derzeit ist die Vermarktung von Rindfleisch ein großes Thema. Während sich Demeter-Milch in der Regel gut vermarkten lässt, hakt es beim Fleisch. Vaupel, die Politik und Soziologie studiert und anschließend in Umweltverbänden gearbeitet hat, bringt dafür Einzelhändler, Großhändler und Verarbeiter an einen Tisch – auch über die Grenzen des Verbandes hinaus. Während sie die Bereitschaft von Händlern prüft, Demeter-Fleisch zu listen, vermittelt sie auch die Werte, die ihren Verband auszeichnen. Ein gemeinsames Grundverständnis ist für sie die Basis für eine langfristige und stabile Zusammenarbeit. Sie sagt: „Wertschöpfungsketten-Entwicklung funktioniert nur, wenn alle Akteure entlang der Kette gleichzeitig bereit sind, sich auf etwas Neues einzulassen.“ Ist das geschafft, können sich die Partner über Produktgestaltung und Preise selbst einigen.

¹ biogemuese-brandenburg.de

² oekomodellregionen.bayern/waldsassengau