



Umstellungshindernisse im ökologischen Obst- und Gemüsebau systemisch abbauen

Neue Kooperationsformen zur verbesserten Abstimmung von Leistungen und Anforderungen in Wertschöpfungs-systemen



BIOKOOP LEITFADEN

Dieser Leitfaden entstand im Rahmen des Projektes BIOKOOP,
Förderkennzeichen 2808OE137,
Bundesprogramm ökologischer Landbau und andere Formen
Nachhaltiger Landwirtschaft (BÖLN)

Die Autoren danken dem BÖLN für die Förderung des Projektes BIOKOOP und den
Projektpartnern und Projektbegleitern für die vertrauensvolle Zusammenarbeit, auf der
dieser Leitfaden beruht.

Kontakt

Humboldt-Universität zu Berlin
Landwirtschaftlich-Gärtnerische Fakultät
Department Agrarökonomie
Fachgebiet Ökonomik der Gärtnerischen Produktion
10115 Berlin

Dr. Bettina König

bettina.koenig@agrار.hu-berlin.de

Dr. Andrea von Allwörden

andrea.von.allwoerden@agrار.hu-berlin.de

Impressum

Umstellungshindernisse im ökologischen Obst- und Gemüsebau systemisch abbauen:
Neue Kooperationsformen zur verbesserten Abstimmung von Leistungen und Anforde-
rungen in Wertschöpfungssystemen. Ein Leitfaden
Andrea von Allwörden, Bettina König, Wolfgang Bokelmann
Copyright: Humboldt-Universität zu Berlin, Fachgebiet Ökonomik der Gärtnerischen
Produktion, Germany, 2012
Photo title: iStockphoto@Jamesmcq24
Graphic design: Nadine Gräske
Printed at: Humboldt-Universität zu Berlin

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	4
Hinweisverzeichnis.....	5
1. Über diesen Leitfaden.....	6
1.1 An wen richtet sich dieser Leitfaden?	6
1.2 Wie dieser Leitfaden entstanden ist: Das Projekt BIOKOOP	7
1.3 Aufbau und Nutzung des Leitfadens	8
1.4 Welche Problemebenen werden mit dem Leitfaden adressiert?	9
2. Umstellung und andere Veränderungen im Unternehmen strukturiert verstehen	11
2.1 Was ist unternehmerischer Erfolg?	12
2.2 Wie lassen sich Veränderungen wahrnehmen?	14
2.3 Welche Trends gilt es aktuell zu beobachten?	16
2.4 Wer sind die internen und externen Stakeholder des Unternehmens?	20
2.5 Wo agiert das Unternehmen?	22
2.6 Was sind die Unternehmensressourcen und Netzwerkressourcen?	25
2.7 Wie entstehen Risiken im Unternehmen?.....	27
2.8 Wie kann die Zukunft gestaltet werden?	29
2.9 Wie entwickelt sich eine regionale Wertschöpfungskoooperation?.....	32
3. Die Zukunft gestalten: neue Kooperationsformen in Wertschöpfungssystemen	36
3.1 Die BIOKOOP Methode in Veränderungsprozessen	36
3.2 Veränderungen auf Unternehmensebene: Die Umstellung	38
3.2.1 Der Blick nach Innen und nach Außen.....	39
3.2.2 Der Blick auf das Ganze	43
3.3 Fazit 1: Umstellungsmotivation und Unterstützungsmaßnahmen.....	46
3.4 Fazit 2: Handlungsmöglichkeiten für die Beratung	49
3.5 Fazit 3: Moderation von regionalen Bio- Obst und Gemüse- Wertschöpfungsnetzwerken.....	51
4. Literaturverzeichnis	53

Abbildungen

Abb. 1: Planungs- und Handlungslogik des Projektes BIOKOOP.....	8
Abb. 2: Problem- und Lösungsebenen für die Umstellung von Erzeugern auf den Bio Anbau	10
Abb. 3: Der Veränderungszeppelin.....	11
Abb. 4: Eigenmarktforschung	15
Abb. 5: Primär- und Sekundärmarktforschung	15
Abb. 6: Aktuelle Markttrends.....	17
Abb. 7: Interne Ressourcen und Stakeholder des Unternehmens	20
Abb. 8: Interne und externe Stakeholder des Erzeugers	21
Abb. 9: Wertschöpfung durch Wertschätzung in der Lieferkette.....	22
Abb. 10: Wertschöpfungsnetzwerk Obst und Gemüse konventionell.....	23
Abb. 11: Ressourcen des Unternehmens und des Netzwerkes	25
Abb. 12: Risikoentstehung im Unternehmen bei nicht bedarfsgerechter Produktion ...	27
Abb. 13: Prozessplan Veränderungsmanagement	30
Abb. 14: Dimensionen der Kooperation	33
Abb. 15: Strategische Entwicklung von regionalen Wertschöpfungsnetzwerken und -partnerschaften.....	34
Abb. 16: BIOKOOP Methode.....	36
Abb. 17: Stärken und Schwächen des Erzeugers	39
Abb. 18: Umstellung – Chancen und Risiken für den Erzeuger	40
Abb. 19: Bio Markt – Schwächen und Risiken Akteure / Netzwerk	42
Abb. 20: Zuweisungen zwischen Erzeuger und LEH	43
Abb. 21: Einfluss der Umstellung auf die Ressourcen Lieferkette	44
Abb. 22: Erfolgsfaktoren für die Kooperation	45
Abb. 23: Umstellungsmotivation Erzeuger	48
Abb. 24: Unterstützungsmaßnahmen für die Umstellung	49

Hinweise und Empfehlungen

Hinweis und Empfehlung 1: Unternehmenserfolg.....	13
Hinweis und Empfehlung 2: Veränderungsradar	16
Hinweis und Empfehlung 3: Trends	19
Hinweis und Empfehlung 4: Stakeholder.....	22
Hinweis und Empfehlung 5: Wertschöpfungsnetzwerk.....	24
Hinweis und Empfehlung 6: Ressourcen	26
Hinweis und Empfehlung 7: Risikoentstehung.....	29
Hinweis und Empfehlung 8: Veränderungszyklus.....	31
Hinweis und Empfehlung 9: Kooperation.....	35
Hinweis und Empfehlung 10: Blick nach Innen und Außen	44
Hinweis und Empfehlung 11: Zukunftsbild wertorientierte Bio-Wertschöpfungsketten und -netzwerke	47
Hinweis und Empfehlung 12: Umstellungsmotivation und Unterstützung.....	50
Hinweis und Empfehlung 13: Rolle der Beratung	52

1. Über diesen Leitfaden

Dieser Leitfaden erklärt die Zusammenhänge, Hintergründe und Vorgehensweisen für Veränderungen im Wertschöpfungssystem Obst und Gemüse. Er soll Betriebe und Berater dabei unterstützen, die Umstellungsentscheidung zukunftsorientiert in die Wertschöpfungsketten einzupassen, um von der steigenden Nachfrage nach heimischem Bio-Gemüse profitieren zu können. Da der Leitfaden die Umstellung in den Kontext des Veränderungs-, Kooperations-, und Netzwerkmanagements von Unternehmen stellt, ist er auch leicht anpassbar als Leitfaden für Veränderungsprozesse, die durch andere Ereignisse am Markt oder durch in der Marktumgebung initiiert werden. Der Leitfaden führt die Akteure durch alle relevanten Aspekte der Thematik und unterstützt somit das Erarbeiten konsistenter Strategien, die Werte, Interessen und Ziele ausbalancieren.

Er ist damit ein Werkzeug zur Ergänzung der Umstellungsberatungspraxis, deren Aufgabe bisher als Schwerpunkt die Anbauberatung vorsieht. Es soll Berater und Betriebe bei denjenigen Aspekten unterstützen, die zwar entscheidend für die Umstellungsentscheidung, aber allein durch Anbautechnik nicht lösbar sind.

1.1 An wen richtet sich dieser Leitfaden?

Dieser Leitfaden richtet sich in erster Linie an Verbände, Berater und Erzeuger, die verstehen wollen,

- in welchen unternehmerischen Kontext die Entscheidung für die Umstellung auf den ökologischen Landbau einzuordnen ist,
- wie Verbände, Beratung und weitere Akteure dazu beitragen können, dass Unternehmen diese Entscheidung unter geringerer Unsicherheit treffen können,
- und mit welchen Akteuren gemeinsam Umstellungshindernisse überwunden werden können.

Dieser Leitfaden ist aber auch für die anderen Akteure der Wertschöpfungssysteme Obst und Gemüse gedacht, z.B. Lebensmitteleinzelhandel (LEH), Verarbeiter, Erzeugerorganisationen, Regionalmarketingverantwortliche etc. Damit der aktuelle und zukünftig noch steigende Bedarf an Bio Obst und Gemüse aus regionalen deutschen Herkünften gedeckt werden kann, müssen auch von diesen Marktteilnehmern Beiträge zu mehr Kooperation und Koordination im Wertschöpfungssystem erbracht werden. Auch bei der Erarbeitung und Abstimmung dieser Beiträge kann dieser Leitfaden unterstützend herangezogen werden.

1.2 Wie dieser Leitfaden entstanden ist: Das Projekt BIOKOOP

In den vergangenen Jahren wurde das Angebot von ökologisch produziertem Frischgemüse im deutschen Lebensmitteleinzelhandel 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 und stabil regionales Obst und Gemüse nach. Für den Konsumenten ist die regionale Herkunft ein sehr wichtiges Attribut, welches sie mit dem ökologischen Landbau assoziieren. Dem Handel eröffnet sich hier durch die Etablierung einer direkten Interaktion zwischen Produzent und Konsument ein emotionaler Zugang zum Kunden, der große Profilierungs- und Differenzierungspotentiale bietet. Darüber hinaus ist die Stärkung regionaler Wertschöpfungsketten bzw. -netzwerke eine Frage der Glaubwürdigkeit für den Ökologischen Landbau.

Eigentlich also ein Wunschszenario für jeden umstellungsinteressierten Produzenten – eine Nachfrage, die potentiell weitaus größer ist, als das Angebot. Warum Erzeuger und Abnehmer in Deutschland bisher jedoch diese Chance nicht stärker nutzen und wie sich das ändern lässt, war Inhalt des Forschungsprojektes BIOKOOP der Humboldt-Universität zu Berlin, gefördert im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau (BÖLN).

Eine Ausweitung des ökologischen Landbaus wird hauptsächlich für indirekte Absatzwege erwartet und setzt voraus, dass bestehende Unsicherheiten im Absatzbereich verringert werden. Es sind höhere Anreize zur Umstellung leistungsfähiger Produzenten zu schaffen und regionale Wertschöpfungsketten bzw. -netzwerke müssen entwickelt werden. Das Wissen um Ursachenkomplexe für die derzeitige Situation im ökologischen und konventionellen Gemüsebau ist spezifisch in die Netzwerkstrukturen eingebettet. Deshalb sind Lenkungsmöglichkeiten von außen nicht leicht erkennbar.

In einem so dynamischen und unsicheren Markt wie dem Frischemarkt, sind Lern- und Anpassungsprozesse in allen beteiligten Unternehmen notwendig, um Angebot und Nachfrage nach Bio-Gemüse anzugleichen und so nachhaltig erfolgreich am Markt bestehen zu können. Voraussetzung dafür sind in den beteiligten Unternehmen und Institutionen Veränderungsroutrinen, die darüber hinaus untereinander abgestimmt werden müssen.

Produktionsaspekte im ökologischen Anbau werden durch staatliche Stellen und berufsständische Vereine und Verbände begleitet und unterstützt. Diese bestehenden Strukturen umfassen jedoch in der Regel nicht die Stärkung unternehmerischer Kompetenzen oder Erarbeitung kooperativer Strategien.

Das Projekt BIOKOOP verfolgte einen Aktionsforschungsansatz, in dem die Akteure der Lieferketten ein Zeitfenster für die effektivere Gestaltung von Angebot und Nachfrage bei Bio Obst und Gemüse nutzen konnten. In moderierten Workshops, durch eine kontinuierliche und koordinierende Prozessbegleitung und Unterstützung der Diskussionsprozesse, hat das Projekt mit den Akteuren Anforderungen, Modalitäten und Strukturen innerhalb des Wertschöpfungssystems für Bio Obst und Gemüse erarbeitet und definiert. Im Ergebnis entstand dieser Leitfaden in erster Linie für Berater, aber auch für die weiteren

Akteure im Wertschöpfungssystem, zur Wahrnehmung von Marktchancen sowie zur Implementierung kooperativer Bio- bzw. Regionalstrategien.

Die folgende Grafik fasst die Projekt- und Handlungslogik des Projektes BIOKOOP zusammen.

Planungs- und Handlungslogik des Projektes BIOKOOP



Abbildung 1
Planungs- und Handlungslogik des Projektes BIOKOOP
(Quelle: eigene Darstellung)

1.3 Aufbau und Nutzung des Leitfadens

Der Leitfaden ist in 3 Teile untergliedert. Kapitel 1 erläutert Ziel und Hintergrund des Leitfadens. In Kapitel 2 wird anhand der Ergebnisse von BIOKOOP und relevanter Literatur geklärt, wie Veränderungen im Unternehmen, am Markt und in der Marktumgebung grundsätzlich wahrgenommen und verarbeitet werden können. Dabei wird die Handlungsoption der Umstellung auf den ökologischen Landbau in den Gesamtkontext eingefügt und die Entwicklung regionaler Bio Wertschöpfungsnetzwerke und -partnerschaften allgemein erläutert.

Im zweiten Teil, Kapitel 3 wird, aufbauend auf den Grundlagen des ersten Teils und den Fallbeispielen des Projektes BIOKOOP, die Zukunft für Betriebe, die eine Umstellung in Betracht ziehen, entworfen. Aus der Umstellungsmotivation und den Analyseergebnissen lassen sich unterstützende Handlungsoptionen für die Erzeuger ableiten und Empfehlungen für die Beratung formulieren. Die BIOKOOP Methode zur Förderung regionaler Wertschöpfungsnetzwerke und -partnerschaften wird vorgestellt und die ermittelten Erfolgsfaktoren für die Kooperation im Wertschöpfungssystem genannt.

Die einzelnen Verständnis- und Handlungsschritte werden im Leitfaden erläutert und mit Hinweisen, Handlungsempfehlungen sowie praxisorientierten Literaturhinweisen abgeschlossen. Hilfreich ist es, zur Ausführung der Handlungsempfehlungen die Literatur oder / und einen Berater oder Berufskollegen hinzuzuziehen.

Dieser Leitfaden ist ein praxisorientiertes Exzerpt. Aus Lesbarkeitsgründen wurde auf die detailgenauen Quellenverweise verzichtet. Diese befinden sich im Abschlussbericht des Projektes BIOKOOP.

Der Leitfaden kann als Selbstanalyse Instrument für eine bedarfsgerechte Produktion bzw. ein bedarfsgerechtes Angebot von Erzeugern, Händlern, Verarbeitern genutzt werden. Beratern soll er zur Identifizierung des Veränderungspotentials in Unternehmen und in Regionen dienen und die Entwicklung regionaler Wertschöpfungs Kooperationen und -partnerschaften erleichtern. Darüber hinaus soll er Hinweise zur erweiterten Vorbereitung der Umstellungsentscheidung und der Begleitung der Umstellung über das bisherige Maß hinaus geben.

1.4 Welche Problemebenen werden mit dem Leitfaden adressiert?

Die Frage, warum Erzeuger nicht guten Mutes auf den ökologischen Landbau umstellen, da doch der Handel die Ware sehr gerne abnehmen würde, lässt sich nur beantworten, wenn man den Erzeuger in seinem beruflichen aber auch persönlichen Kontext wahrnimmt. Dadurch werden drei Ebenen erkennbar, auf denen Umstellungshindernisse verortet sein können. Alle drei Ebenen müssen folglich analysiert und Ansatzpunkte für Veränderungen identifiziert werden.

Identifizierte Problemebenen und Lösungsebenen für die Umstellung von Erzeugern auf den ökologischen Landbau

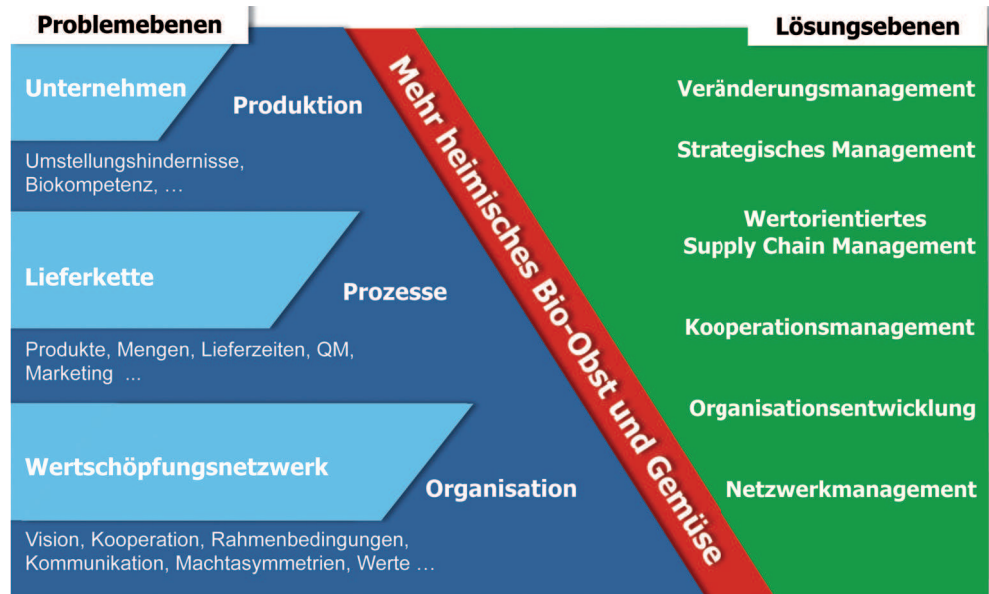


Abbildung 2
Problem- und Lösungsebenen für die Umstellung von Erzeugern auf den Bio Anbau
(Quelle: eigene Darstellung)

Durch die Wertschöpfungsorientierung im Untersuchungsansatz konnte das Projekt BIOKOOP Umstellungshindernisse auf folgenden Ebenen identifizieren:

1. Auf der Erzeugerebene finden sich die in Literatur und Praxis bekannten betrieblichen Umstellungsprobleme wie Flächenprobleme, Betriebsausstattung, die eine Umstellung durch die Richtlinien ausschließt oder unrentabel macht, Informationsdefizite, zu geringes Eigenkapital, Abdrift, Know-How usw.
2. Weitgehend unbearbeitet sind bisher die auf der Ebene der Wertschöpfungskette vorliegenden Prozesshindernisse: wie werden Mengen, Qualitäten, Lieferzeiträume etc. definiert und umgesetzt und welche Rolle spielen dabei Kommunikationsdefizite, Machtasymmetrien, Rollenkonflikte, Schnittstellenprobleme usw.
3. Auch im übergeordneten Wertschöpfungsnetzwerk sind Probleme zu identifizieren: z.B. welches Verständnis der Wirkungsweise des Netzwerkes wird von den beteiligten Akteuren benötigt, welche Rahmenbedingungen und Kooperationsmöglichkeiten können identifiziert werden.

Zentrale Erkenntnis des Projektes ist die Sichtbarmachung der Notwendigkeit der Veränderung auf allen drei Problemebenen. Für den Produzenten ist es die Umstellung, in Wertschöpfungskette und -netzwerk ist es die Entwicklung gemeinsamer Visionen, Werte und kooperativer Austauschbeziehungen. Um diese Veränderungsprozesse zu befördern, ist es notwendig, sich der Denk- und Vorgehensweisen verschiedener Managementdisziplinen, wie des Veränderungsmanagements (Change Management), Kooperationsmanagements und Netzwerkmanagements zu bedienen.

2. Umstellung und andere Veränderungen im Unternehmen strukturiert verstehen

Der im Projekt BIOKOOP entwickelte „Veränderungszeppelin“ soll das Unternehmen sicher durch die Marktentwicklungen „fliegen“. Diese im Folgenden erläuterte bildliche Darstellung ist als generischer Hinweis an alle Unternehmen im Bio Obst und Gemüse-Wertschöpfungsnetzwerk entstanden. Der Veränderungszeppelin entstand auf der Basis der Analyse und Auswertung der Fallstudien und wurde in mehreren Feedbackschleifen angepasst. Der Veränderungszeppelin stellt die Grundlage für Veränderungsprozesse dar, die in jedem am Wertschöpfungsnetzwerk beteiligten Unternehmen, im Hinblick auf die Nutzung des Absatzpotentials für heimisches Bio Obst und Gemüse, durchlaufen werden müssen. Nur dies stellt sicher, dass die Akteure zu einer insgesamt koordinierten Handlungsweise gelangen, die es allen Beteiligten ermöglicht, die entstehenden Marktchancen zu nutzen.

Der Veränderungszeppelin: Was ist für Veränderungen im Unternehmen nötig?

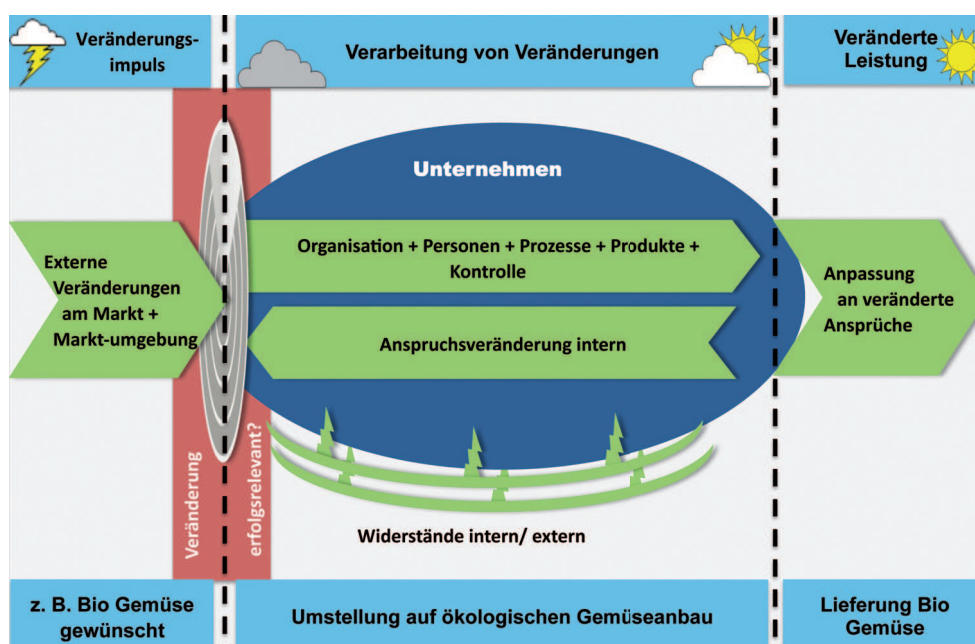


Abbildung 3
Der Veränderungszeppelin
(Quelle: eigene Darstellung)

Der Antrieb des Zeppelins, und damit der Einstieg in den Veränderungsprozess, erfolgt über die Veränderung am Markt oder im Unternehmen selbst. Diese Veränderungen müssen vom Unternehmen mittels eines sogenannten „Veränderungsradars“ wahrgenommen werden. So wird beispielsweise durch den Lebensmitteleinzelhandel die Nachfrage nach Bio Gemüse an den Erzeuger oder die Erzeugerorganisation herangetragen. Desgleichen initiieren auch interne Entwicklungen im Unternehmen Veränderungsimpulse. Ein neuer Mitarbeiter möchte seine Wertvorstellungen einer nachhaltigen Produktion gerne in das Unternehmen einbringen und sorgt so für Diskussionen.

Bei der Vielzahl von Veränderungen in dynamischen Märkten sind die externen und auch die internen Veränderungsimpulse darauf zu prüfen, ob sie erfolgsrelevant sind. Welche Konsequenzen sind für den Betrieb zu erwarten, wenn er auf die Impulse nicht reagiert? Nur so werden die richtigen WahrnehmungsfILTER für Chancen und Risiken des Unternehmens gesetzt. Die aufgenommenen und geprüften Impulse sind als Input im Unternehmen zu verarbeiten, der Steuereinheit des Zeppelins.

Im Veränderungsprozess müssen die Ressourcen des Unternehmens auf organisatorischer, personeller, prozessualer und produktbezogener Ebene, und unter Umständen auch die Kontrollfunktionen, angepasst werden. Der Istzustand des Unternehmens wird dokumentiert und ein Sollzustand mit neuen Visionen, Zielen und Strategien entwickelt. Auf die Nachfrage des Einzelhandels erfolgt im Beispielsfall der interne Umstellungsprozess von Mitgliedern einer konventionellen Erzeugerorganisation auf den ökologischen Gemüseanbau, die Bio-Produkte werden definiert und daraus können Betriebsleiter die notwendigen Veränderungen im Betrieb ableiten. In Veränderungsprozessen können interne und externe Widerstände auftreten, die zu bewältigen sind. Als „Kufen“ des Zeppelins können sie die Stabilität des Veränderungsprozesses stark beeinträchtigen. Weitere Mitglieder der konventionellen Erzeugerorganisation bremsen hier beispielsweise den Prozess der Entwicklung der Bio Gruppe. Sie befürchten, dass Ressourcen, die bislang in ihre Entwicklung investiert wurden, in die Biogruppe abfließen.

Der Veränderungsoutput bildet eine weitere Antriebsquelle für den sicheren Flug des Veränderungszeppelins, denn ohne Frontalantrieb ist hier ein sicherer Flug in gewünschter Höhe nicht möglich. Mündet der Veränderungsprozess in einer Anpassung der Unternehmensleistung an die veränderten Ansprüche, so liefert das Unternehmen ein bedarfsgerechtes Angebot und vermeidet Unternehmensrisiken. Der Einzelhandel erhält vom Erzeuger bzw. der Erzeugerorganisation das nachgefragte Bio Gemüse in entsprechender Menge und Qualität.

2.1 Was ist unternehmerischer Erfolg?

Der Antriebsinput des Veränderungszeppelins können Anspruchsveränderungen der Akteure im Markt, in der Marktumgebung und aus dem Unternehmen selbst sein. Diese Anspruchsveränderungen haben häufig einen Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg. Im Folgenden schauen wir uns die einzelnen Faktoren etwas genauer an und beginnen im ersten Schritt mit dem Begriff des Erfolges.

Das positive Ergebnis unternehmerischen Handelns ist der unternehmerische Erfolg. Der Erfolg wird an den durch das Unternehmen gesetzten ökonomischen (Gewinn, Liquidität usw.) und außerökonomischen (Reputation, Macht, soziale und ökologische Bestrebungen usw.) Zielen gemessen. Die Basis des Erfolges eines Unternehmens liegt in seinen strategischen Potenzialen. Erfolgreich am Markt ist ein Unternehmen dann, wenn es in der Lage ist, seine individuellen Ressourcen und Fähigkeiten, sprich Erfolgspotenziale, mit den Anforderungen des Wettbewerbs abzustimmen. Eine Analyse dieser Erfolgspotenziale liefert ein Stärken/Schwächen Profil des Unternehmens. Dieses Profil

spiegelt sich in dem Status der sie begründenden Erfolgsfaktoren wieder. Die Erfolgsfaktoren drücken einen bestimmten Fokus des Unternehmens aus. Dieser kann beispielsweise in den folgenden Ausrichtungen liegen:

- Wandlungsfähigkeit
- Innovationsfähigkeit
- Kunden
- Netzwerk
- Wertschöpfung
- Mitarbeiter
- Kernkompetenzen
- Unternehmenswerte und -strategien

Ebenso wie die Ziele der Unternehmung können sich die Erfolgsfaktoren zueinander komplementär, neutral oder konfliktär verhalten. Dies ist bei der Aufstellung zu prüfen. So ist beispielsweise zu berücksichtigen, dass ein sehr schonender Umgang mit Wasser und Energie das gesetzte Produktionsziel limitieren kann.

Um den Status der Erfolgsfaktoren bewerten zu können, müssen erfolgskritische Indikatoren (bzw. Kennzahlen) entwickelt und der Soll- Ist Zustand kontinuierlich geprüft werden. Diese Indikatoren können auch in ein Benchmarking, den Vergleich des eigenen Unternehmens mit dem erfolgreichsten Vergleichsunternehmen, einfließen¹. Veränderungen im Unternehmen, am Markt und in der Marktumgebung lassen sich anhand der Indikatoren auf ihre Bedeutung für den Unternehmenserfolg prüfen.

Literatur 1: Erfolg

Siebert, Gunnar; Kempf, Stefan (2008): Benchmarking. Leitfaden für die Praxis. 3. Aufl. München: Hanser, Carl.

Pümpin, Cuno; Amann, Wolfgang (op. 2005): SEP - strategische Erfolgspositionen. Kernkompetenzen aufbauen und umsetzen. Bern [etc.]: Haupt

Steinle, Claus; Kirschbaum, Jasmin; Kirschbaum, Volker (1996): Erfolgreich überlegen. Erfolgsfaktoren und ihre Gestaltung in der Praxis. Frankfurt am Main: Frankfurter Allg. Zeitung Verl.-Bereich Wirtschaftsbücher (Edition Blickbuch Wirtschaft)

HINWEIS UND EMPFEHLUNG 1

UNTERNEHMENS-ERFOLG

Hinweis

Ein Unternehmen ist erfolgreich, wenn es seine individuellen Ressourcen und Fähigkeiten mit den Anforderungen des Wettbewerbs abstimmt. Dazu muss es erfolgskritische Indikatoren entwickeln und kontinuierlich kontrollieren. Interne und externe Entwicklungen sind anhand der Indikatoren auf ihre Erfolgsrelevanz zu prüfen.

Empfehlung

Ausarbeitung der unternehmensindividuellen Erfolgsfaktoren, bewertbarer Erfolgsindikatoren und eines Soll-Ist Systems.

¹ Ein im Gartenbau entwickeltes kennzahlenbasiertes Benchmarkingsystem, das auch für den ökologischen Gemüsebau erweitert wurde, ist der Betriebsvergleich. http://www.zbg.uni-hannover.de/shop_bvg.html

2.2 Wie lassen sich Veränderungen wahrnehmen?

Nachdem Klarheit über den Unternehmenserfolg hergestellt wurde, ist im nächsten Schritt zu fragen, welche Möglichkeit haben Unternehmen, die Anforderungen des Wettbewerbs wahrzunehmen?

Um Veränderungen am Markt, der Marktumgebung oder im Unternehmen wahrnehmen zu können, ist es ratsam ein „Veränderungsradar“ im Unternehmen zu installieren. Diese Funktion muss

- einen festen Platz in der Aufbauorganisation haben,
- durch eine konkret benannte Person besetzt werden und
- in eine definierte Verfahrensweise eingebunden sein.

Die Informationen für die Prüfung der Erfolgsindikatoren sind zum einen durch das interne Controlling zur Verfügung zu stellen. Zum anderen liefern Marktforschungsaktivitäten die notwendigen Daten. Die Kombination aus internen und externen Informationen ermöglicht es dem Unternehmen Veränderungen am Markt, in der Marktumgebung und im Unternehmen wahrzunehmen, die einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben könnten. Das Radar muss somit nicht nur die Signale von Entwicklungen im Unternehmen selbst auffangen, sondern vor allen Dingen auch die Veränderungen am Markt. Hierzu dienen Marktforschungsaktivitäten. In Bezug auf Entwicklungen am Bio-Markt müssen konventionelle Betriebe ggf. zusätzlich spezifische Informationsquellen nutzen.

Neben einem funktionierenden Controlling sind einfache Mittel für die Einrichtung dieses Radars Mitarbeiterbesprechungen, Teilnahme an berufsbezogenen Veranstaltungen, Auswertungen von Gesprächsprotokollen mit Handelspartnern, Analysen von Retouren, Stammtische, ein internes Vorschlagswesen, Personalentwicklungsgespräche, Betriebsausflüge, Hauszeitungen usw. Dies setzt jedoch im Unternehmen eine tatsächlich vorhandene Offenheit und Entwicklungsbereitschaft, auch der Unternehmensführung, voraus.

Die Hauptaufgabe der Marktforschung ist die Beschaffung und Bereitstellung von Informationen. Sie dient im Wesentlichen der Identifizierung von Chancen und Risiken für das Unternehmen, der Planung von Marketingmaßnahmen und deren Wirkungsüberprüfung sowie der Vorbereitung und Risikominimierung von Marketingentscheidungen.

Der Risikofaktor für Unternehmen setzt sich dabei aus den folgenden Aspekten zusammen. Es müssen permanent zukunftsbezogene Entscheidungen im Unternehmen getroffen werden, obwohl häufig nur unzureichenden Voraussagen über zukünftige Entwicklungen getroffen werden können. Zudem ist das Verhalten der anderen Marktteilnehmer nur schwer einschätzbar. Ebenso ist die Wirkung von Verhaltensweisen in einem meist intransparenten Marktgeschehen, indem das Unternehmen nicht immer alle relevanten Informationen hat, ungewiss.

Wie die Organisation der Datenbeschaffung gelöst wird, ist betriebsindividuell und abhängig von den vorhandenen Kapazitäten und in Abhängigkeit vom jeweiligen Informationsgegenstand zu entscheiden. Selbst wenn in kleineren Betrieben der Unternehmer selbst oder der Produktionsleiter diese Aufgabe übernimmt, so ist dies doch eindeutig festzulegen. Alternativ dazu kann auch ein Marktforschungs- bzw. Beratungsunternehmen

beauftragt werden. Ggf. lassen sich Fragestellungen auch in die universitäre Ausbildung oder Forschungsarbeiten eingliedern². Die selbst durchgeführte Marktforschung weist spezifische Vor- und Nachteile auf:

Eigene Marktforschung

Vorteile	Ansiedlung im Unternehmen	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> •Nutzung subjektiver Infos •Besser Kenntnis der spezifischen Probleme des Unternehmens •Bessere Kontrolle der Marktforschungsaktivitäten •Schnellere Reaktion •Datenschutz •Kommunikationsvorteil •Bessere Branchen- und Sachkenntnis 	<ul style="list-style-type: none"> •Stabstelle bei der Geschäftsführung •Abteilung Marktforschung •Bestandteil des Bereiches Informationswesen •Mitglied der Geschäftsführung (klein- und mittlere Betriebe) 	<ul style="list-style-type: none"> •Betriebsblindheit •Fehlende Methodenkenntnis •Begrenztes Methoden- und Verfahrensspektrum •Fixkostenbelastung •Fehlende Objektivität •Fehlende Unabhängigkeit •Fehlende Spezialisten •Fehlende Kapazitäten •Self – Fulfilling prophecy

Abbildung 4
Eigenmarktforschung
(Quelle: eigene Darstellung)

Die Informationssammlung auf der Beschaffungsseite kann zum einen durch Primärforschung (neue Daten) oder zum anderen durch Sekundärforschung (bereits vorhandene Daten) erfolgen und verschiedene Forschungsinhalte abdecken. Wie auch die Eigen- und Fremdmaktforschung weisen Primär- und Sekundärforschung Vor- und Nachteile auf.

Marktforschung

Primärforschung Gewinnung neuer, originärer Daten	Forschungsinhalte	Sekundärforschung Erschließung bereits vorhandener Daten
<p>Informationsbeschaffung durch</p> <ul style="list-style-type: none"> •schriftliche und telefonische Anfragen bei Herstellern •Messebesuche •Kongresse und Infoveranstaltungen •Weiterbildungen •Lieferantenbefragung •Konsumentenbefragungen •Retourenstelle •Einkaufsreisen •Betriebsbesichtigungen •Stammtische •Mitarbeiterbefragungen •Personalentwicklungsgespräche •Teilnahme an Forschungsprojekten <p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erhalt von authentischen Daten für eine konkrete Fragestellung •Aktualität •Exklusivität •Problemorientierte, genaue und entscheidungsrelevante Daten <p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Zeitaufwand •Kostenaufwand •Eigenes Know-how und personelle Kapazität erforderlich •Häufig nur durch externe Berater möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Märkte/ Marktsegmente • Marktpotenzial /-volumen • Marktanteil des Unternehmens • Anforderungen an das Produkt / Verpackung • Neue Produktentwicklungen • Anforderungen an Service • Anforderungen an das Verkaufspersonal • Erfolg der Werbung • Zu welchem Preis • Welche Konditionen • Welcher Handel • Entwicklung des Marktanteils • Wer sind die Kunden • Kundenzufriedenheit • Erwartungen, Wünsche und Anregungen der Kunden • Trends • Aktueller/zukünftige Bedarf der Kunden • Image des Unternehmens • Welche Öffnungszeiten • Wer sind Konkurrenten • Mitarbeiterzufriedenheit • ... 	<p>Informationsbeschaffung durch</p> <ul style="list-style-type: none"> • Statistiken aller Art • Internet • Veröffentlichungen der IHK, Verbände, Banken • Veröffentlichungen wissenschaftl. Institute • Veröffentlichung von Marktforschungsinstitute • Fachbücher/ -zeitschriften • Veröffentlichungen von Verlagen • Unternehmensveröffentlichungen, Geschäftsberichte • Internet/ externe Datenbanken • soziale Netzwerke <p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Relativ einfach u. schnell zu beschaffende Infos •In der Regel relativ kostengünstig •Zum Teil einzige verfügbare Datenquelle (z. B. Bevölkerungsstatistik) •Besonders breites Potenzial an Infocfeldern im Internet <p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Nicht immer verfügbar •Wenig individuell/spezifisch •Seriosität •Teilweise mangelnde Aktualität •Ungeeigneter Detaillierungsgrad und Umfang •Keine Exklusivität da allgemein verfügbar •Vergleichbarkeitsprobleme bei Infos aus unterschiedlichen Quellen

Abbildung 5
Primär- und Sekundär marktforschung
(Quelle: eigene Darstellung)

² Öffentlich finanzierte Forschungseinrichtungen können auch im Rahmen von Auftragsforschung einbezogen werden.

HINWEIS UND EMPFEHLUNG 2 VERÄNDERUNGS- RADAR

Hinweis

Ein Veränderungsradar im Unternehmen dient zum einen dazu, Signale interner Entwicklungen wahrzunehmen und zum anderen durch Marktforschung externe Veränderungen am Markt und in der Marktumgebung zu verzeichnen.

Empfehlung

Auswahl von Forschungs- und Beobachtungsaktivitäten intern im Unternehmen und extern am Markt. Mitarbeiter mit der Funktion betrauen. Ergebnisse mit definierten Mitarbeitern regelmäßig diskutieren, nach Erfolgsrelevanz bewerten und ggfs. in Handlungsoptionen überführen.

Die Ergebnisse der Marktforschungsaktivitäten müssen im Unternehmen in der Form aufbereitet werden, dass im nächsten Schritt konkrete Handlungsoptionen diskutiert, bewertet und ausgewählt werden können. Hierfür eignen sich Teamworkshops mit Mitgliedern aus den jeweiligen Organisationsbereichen des Unternehmens (Produktion, Qualitätsmanagement, Einkauf, Vertrieb usw.).

Literatur 2: Marktforschung

Schawel, Christian; Billing, Fabian (2011): Top-100-Management-Tools. Das wichtigste Buch eines Managers. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Berekoven, Ludwig; Eckert, Werner; Ellenrieder, Peter (2009): Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. 12. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Homburg, Christian; Homburg-Krohmer; Krohmer, Harley (2003): Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler

2.3 Welche Trends gilt es aktuell zu beobachten?

Die langfristigen Antriebsimpulse für Veränderungen, wie die Umstellung auf ökologische Wirtschaftsweisen, sind Trends. Sie beeinflussen als soziokulturelle Trends und als Konsum-, Technologie-, Kultur- und Produktrends unsere Natur, Gesellschaft, Technologie, Ökonomie und Konjunktur, den Zeitgeist und Märkte, Moden und Produkte.

Die nachfolgende Grafik zeigt einige Trends auf, die auch im Agrarbereich ihren Niederschlag finden und für Berater und Unternehmen bei ihrem Blick in die Zukunft zu prüfen sind, um dauerhaft ein bedarfsgerechtes Angebot zu produzieren. Das bedarfsgerechte Angebot liefert Produkte:

- in richtiger Menge
- in richtiger Qualität
- zum richtigen Zeitpunkt
- am und zum richtigen Ort

Welche Trends verändern den Markt?



Abbildung 6
Aktuelle Markttrends
(Quelle: eigene Darstellung)

Auf dem Radar findet man den anhaltenden Trend **Nachhaltigkeit** mit seinen ökonomischen, ökologischen und sozialen Forderungen. Auf Landwirtschaft und Gartenbau bezogen heißt dies, dass sie umweltverträglich, ökonomisch existenzsichernd, sozial verantwortlich und ressourcenschonend sein sollen. Indikatoren auf der ökonomischen Ebene sind z.B. ganz klassisch der Cash Flow, Reinertrag und Kapitalrentabilität. Auf der sozialen Ebene finden sich z.B. die Work-Life Balance und Weiterbildungsmaßnahmen und auf der ökologischen Ebene lassen sich Nachhaltigkeitsindikatoren wie der N, P, K- Saldo, die Pflanzenschutz- oder Energieintensität heranziehen.

Eng verbunden mit der Nachhaltigkeit, ist der Trend **Corporate Social Responsibility (CSR)**. Dieses Konzept dient Unternehmen dazu, auf freiwilliger Basis nachhaltigkeitsorientierte soziale, ökonomische und Umwelt Aspekte in ihre unternehmerische Tätigkeit und in die Beziehungen mit ihren Anspruchs- und Interessengruppen (Stakeholder) zu integrieren. CSR Modelle wie Fair Trade, Food Miles, ethische Aspekte, der ökologische Landbau und regionaler Anbau erhöhen u.a. die Attraktivität des Arbeitgebers, die Unternehmensreputation, die Lebensmittelsicherheit und können zu Kosteneinsparungen führen.

Hier ist auch der Ökologische Landbau anzusiedeln, der als dauerhaftes Konzept auf jedem Radar eines Landwirtes oder Gartenbauers zu finden sein sollte. In Abhängigkeit von der Betriebssituation ist eine Umstellung und auf Chancen und Risiken für den Betrieb zu prüfen.

Die **Work-Life Balance** umfasst für Unternehmen Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeitergesundheit, betriebliche Fitnessangebote, Kinder-/Angehörigenbetreuung oder Teilzeitarbeit. Branchenunabhängig sind dies Faktoren, die jeder Unternehmer in seiner Organisation auf Umsetzbarkeit prüfen kann (z.B. Gestaltung der Arbeitsbedingungen für Saisonarbeitskräfte).

Ebenso findet sich auf dem Veränderungsradar der für die Branche sehr bedeutsame Trend der **Regionalität**, hinter welchem auch der Wunsch nach Natürlichkeit, Authentizität von Produkt und Produktionsprozess, nach Transparenz, Produktsicherheit und Rückverfolgbarkeit steht.

Der Trend **Gesundheit** bezieht sich auf ein aktiv gestaltbares individuelles Potential, auch bezogen auf Lebensmittel. Es findet der Sprung vom klassischen passiv konsumierten Wellness Verwöhn- und Wohlfühlprogramm hin zu **Wellness 2.0** statt. Die Verantwortung für die eigenen Probleme wird übernommen, Warenversprechen für mehr Schönheit, Schlankheit oder Fitness werden nicht mehr vorbehaltlos geglaubt. Statt Pillen einzunehmen, wird aktiv Sport getrieben und eine gesunde Lebensweise selbst entwickelt, wie auch die Work-Life Balance für soziale Umwelt, Partnerschaft, Beruf, Familie entworfen.

Ein weiterer Trend ist **New Work**. Die *neue Arbeit* sieht eine Zusammensetzung der Arbeit von 1/3 Erwerbsarbeit, 1/3 Smart consumption (schlauer Konsum) und High-Tech-Self-Providing (Selbstversorgung) und 1/3 Arbeit, die man wirklich, wirklich will (Berufung) vor. Der Schlaue Konsum soll den tatsächlichen und sinnvollen Bedarf an Produkten wieder in das Konsumbewusstsein rücken. Die Selbstversorgung zielt auf die Selbstherstellung von Geräten für den Eigenbedarf (z.B. Kühlschrank, Mikrowellenherd) in kleinen, unter Umständen auch mobilen, Werkstätten ab.

Selbstversorgung bedeutet aber noch mehr, auch der Trend der Urbanen Landwirtschaft ist hier einzuordnen und befriedigt zudem noch den Wunsch nach Regionalität. Im Bereich der städtischen und stadtnahen Landwirtschaft sind für die Zukunft Entwicklungen zu erwarten, die sich neben den Gemeinschaftsgärten auch in ökonomischen Konzepten wie Aquaponik und vertikalen Gemüsebau niederschlagen werden. Darüber hinaus bieten Gartenbau und Landwirtschaft einen hohen emotionalen Gehalt für die Berufswahl. Die darin liegenden Potentiale könnten die Arbeit in der Branche, im Sinne einer Berufung, für die Zukunft wieder attraktiver machen.

Der Trend **Urbanität** schließt die urbane Landwirtschaft als den Wunsch des Städters sich in der Stadt wieder mit der Natur zu verbinden ein, geht jedoch weit darüber hinaus. Hier finden sich urbane Lebensstile und Lebensgefühle, die auch von Metropole zu Metropole, von Stadtteil zu Stadtteil variieren können. Multikulturelle Strömungen werden als Impulse verstanden, Kreativität in stadtplanerischen Projekten umgesetzt, mehr Lebensqualität geschaffen, aber auch dem Gedanken der Selbstversorgung (s. New Work) nachgegangen. Dem Nachzuspüren und urbane Konsum- und Bedarfsansprüche für den Agrar- und Gartenbaubereich zu ermitteln, erfordert nicht nur sekundäre Marktforschung,

sondern Unternehmer und Führungskräfte, die bereit sind, dies auch aus erster Hand zu erkunden.

Weist der Trend Urbanität in Richtung der starken Verortung des Städters an seine Stadt, so geht der nach wie vor nicht zu unterschätzende Trend der **Globalisierung** in die entgegengesetzte Richtung. Wachsender Bedarf und Knappheit von Nahrungsmitteln, hohe Dynamik in der Produktion, neue Standards, Wettbewerbsveränderungen auch durch große Schwellenländer wie China und Indien, sich ändernde politische Rahmenbedingungen und der Strukturwandel bringen Chancen und Risiken für die Unternehmen. Diese gilt es zu verstehen bzw. zu nutzen oder zu vermeiden.

Aufgebrochen wird auch der Arbeitsstil der standardisierten linearen Prozesssteuerung und Hierarchie. Arbeit wird zukünftig verstärkt in Netzwerken stattfinden. Im Trend **Kooperativer Individualismus** agiert der Einzelne zwar auf der Grundlage eigener Vorstellungen, reflektiert dabei aber auch Interessen anderer Beteiligter. Dahinter steht die Einsicht, dass die Komplexität moderner Gesellschaften und Produktionsabläufe nur in Kooperation mit anderen zu bewältigen ist. Diese Einsicht findet zunehmend Eingang auch in den agrarwirtschaftlichen Bereich und schlägt sich z.B. in regionalen Wertschöpfungsnetzwerken oder Wertschöpfungspartnerschaften nieder.

Neue Kooperationsformen und globale Märkte werden überdies durch den Trend **Connectivity** befördert. Moderne Kommunikations-Technologien und Social Networking auf Facebook, Twitter und Co. ermöglichen neue Vernetzungen und Verbindungen und ersetzen alte Organisationsstrukturen. Zudem findet die Bewertung von Unternehmen öffentlich in großen Communities statt und kann nicht durch die Unternehmen kontrolliert oder reglementiert werden.

Konsumtrends lassen sich überdies nicht mehr nach Alter, Einkommen, Geschlecht oder Bildungsgrad einteilen. Lebensentwürfe werden immer unvorhersehbarer und haben schon längst die Gradlinigkeit früherer Zeiten verlassen, die Biografie wird zur **Multigrafie**. Konsum soll Lösungen für die aktuelle Lebenssituation beschaffen und führt zu neuen Konsummustern. Lebenslanges Lernen ist ein selbst gestellter Anspruch, den nicht nur Unternehmen an ihre Mitarbeiter haben, sondern auch die Mitarbeiter einfordern. Dementsprechend müssen Produkte in jeder Branche an diese neuen Konsummuster angepasst werden und Mitarbeitern die Möglichkeit der permanenten Weiterentwicklung gegeben werden.

Außerordentlich hat sich auch der Bildungsstand der **Frauen** in den meisten OECD Ländern weiterentwickelt und junge Frauen legen heute sehr viel Wert auf finanzielle Unabhängigkeit und berufliche Selbstverwirklichung. Eine wichtige Rolle soll hierbei aber auch der familiäre und soziale Bereich spielen. Insbesondere in der Landwirtschaft sind Entwicklungen zu begrüßen, die Frauen diesbezüglich ausgewogene Erwerbsmodelle bieten.

Für Unternehmen im ländlichen Raum ist es wichtig, die sich oft zuerst in den Städten entwickelnden Trends als Lebenswelt zu erfassen und zu verstehen, um Produkte und Dienstleistungen zielgruppengerecht produzieren und vermarkten zu können.

HINWEIS UND EMPFEHLUNG **3**

TRENDS

Hinweis

Trends haben in der Regel Auswirkungen auf jede Branche am Markt. Sie sind mit dem Veränderungsradar zu beobachten und Chancen und Risiken für den landwirtschaftlichen / gartenbaulichen Betrieb können ermittelt werden. Der ökologische Landbau ist ein bedeutsamer Trend, dessen Potentiale von Unternehmen individuell zu prüfen sind.

Empfehlung

Trends verfolgen, Herunterbrechen für die eigene Branche, das eigene Unternehmen.

Literatur 3: Trends

Horx, Matthias (2011): Das Megatrend-Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht. 1. Aufl. München: Dt. Verl.-Anst.

Bergmann, Frithjof (2004): Neue Arbeit, neue Kultur. 1. Aufl. Freiamt im Schwarzwald: Arbor-Verl.

Jonker, J.; Stark, Wolfgang; Tewes, Stefan (2011): Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung. Einführung, Strategie und Glossar. Berlin: Springer

2.4 Wer sind die internen und externen Stakeholder des Unternehmens?

Veränderungen intern und extern sind für das Unternehmen grundsätzlich bei entsprechender Beobachtung und Erforschung ihrer Stakeholder wahrnehmbar. Wer sind also diese Stakeholder?

Jede Veränderung am Markt und in der Marktumgebung wird durch ein verändertes Verhalten der beteiligten Anspruchs- und Interessengruppen ausgelöst und hat Folgen für die Ressourcenversorgung der Unternehmen. Die unterschiedlichen Anspruchs- und Interessengruppen geben Ressourcen in das Unternehmen und erwarten im Austausch dafür bestimmte Gegenleistungen vom Unternehmen. Nur durch die kontinuierliche Anpassung an veränderte Marktbedingungen können die betriebsnotwendigen Ressourcen gesichert und der eigene Betrieb langfristig auf wirtschaftlich stabile Füße gestellt werden.

Die folgende Grafik zeigt die möglichen **internen Stakeholder** eines Unternehmens und die Ebenen, auf denen die Unternehmensressourcen im Unternehmen generiert werden.

Ressourcen und Stakeholder des Subsystems Unternehmen / Organisation

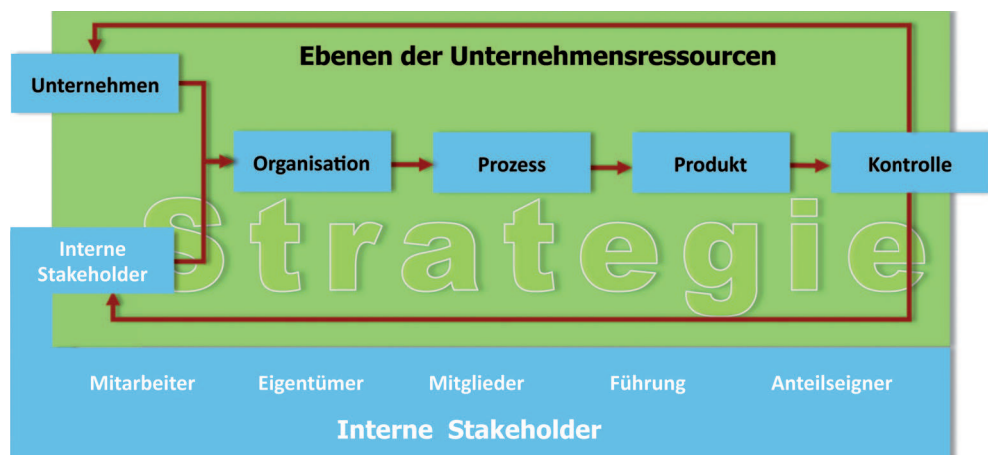


Abbildung 7
 Interne Ressourcen und Stakeholder des Unternehmens
 (Quelle: eigene Darstellung)

Ein Beispiel für unternehmensinterne Veränderungen: Ist es dem Mitarbeiter aufgrund der Firmenpolitik nicht möglich, seine ökologischen Wertvorstellungen in das Unternehmen einzubringen, so ist er frustriert und seine Arbeitsleistung kann sinken. Dies bedeutet Einbußen für das Unternehmen aufgrund mangelnder Arbeitsleistung.

Um eine Beziehung zwischen Unternehmung und externer Umwelt herzustellen, reicht in der ressourcenorientierten Sichtweise die Betroffenheit von der Unternehmenstätigkeit aus. Die folgende Grafik zeigt die internen und externen Stakeholder aus Erzeugersicht auf. Die Sammlung ist keinesfalls vollständig und in der Konstellation auch nicht zwingend. Jedes Unternehmen zeichnet dieses Netzwerk für sich individuell.

Interne und Externe Stakeholder aus Erzeuger Sicht

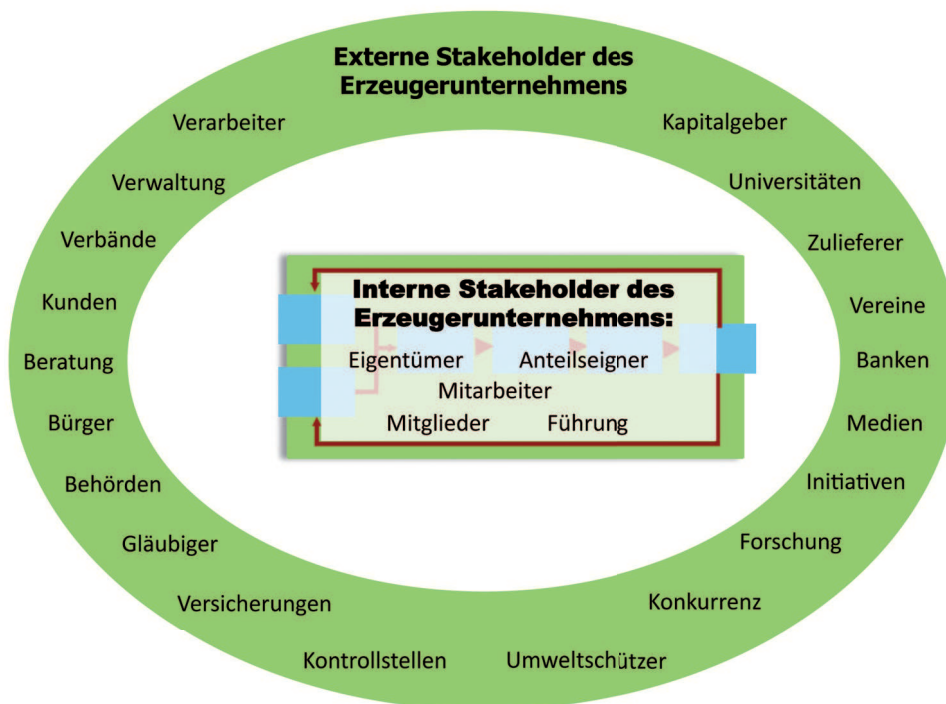


Abbildung 8
Interne und externe Stakeholder des Erzeugers
(Quelle: eigene Darstellung)

Ein Beispiel für Veränderungen extern: Der Konsument im Single Haushalt benötigt kleine Abpackungen und wird den Anbieter bevorzugen, der sie ihm bietet. Hier sind Einbußen des Einzelhändlers durch Konsumausfall bei Nichtanpassung der Verpackungsgröße möglich. Der Einzelhändler wird diesen Ausfall nicht auf Dauer tolerieren. Geht der Zulieferer nicht auf seine Abpackungswünsche ein, so wird er sich einen anderen Erzeuger suchen. Hier sind in der Folge auch Einbußen für den Zulieferer zu erwarten.

Darüber hinaus begleiten insbesondere die internen Stakeholder die Veränderungen im Unternehmen aktiv durch den Einsatz ihrer Ressourcen.

HINWEIS UND EMPFEHLUNG 4
STAKEHOLDER

Hinweis

Interne und externe Stakeholder verändern ihre Ansprüche an das Unternehmen. Dadurch verändern sich auch die Ressourcen, die sie dem Unternehmen zur Verfügung stellen. Nimmt das Unternehmen dies wahr, so kann es mit Anpassungen reagieren. Interne Stakeholder setzen zudem ihre Ressourcen für die Bearbeitung von Veränderungsprozessen im Unternehmen ein.

Empfehlung

Ermitteln der wichtigsten internen und externen Anspruchs- und Interessengruppen für das eigene Unternehmen.

Literatur 4: Stakeholder

Hinterhuber, Hans H.; Friedrich, Stephan A. (2001): Fallen die Unternehmensgrenzen? Beiträge zur Außenorientierung der Unternehmensführung. Renningen-Malmsheim: Expert-Verl.

Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas (2005): Strategisches Management. Grundlagen - Prozess - Implementierung. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Gabler-Lehrbuch).

2.5 Wo agiert das Unternehmen?

Jedes Unternehmen agiert in einer Wertschöpfungskette. Die folgende Grafik zeigt die klassische Wertschöpfungskette für den Agrarbereich und die sie umgebenden Rahmenbedingungen auf. Die Lieferkette generiert durch die Gestaltung und Weiterreichung des Produktes bis zum Kunden die Wertschöpfung auf den einzelnen Stufen.

Wertschöpfung durch Wertschätzung

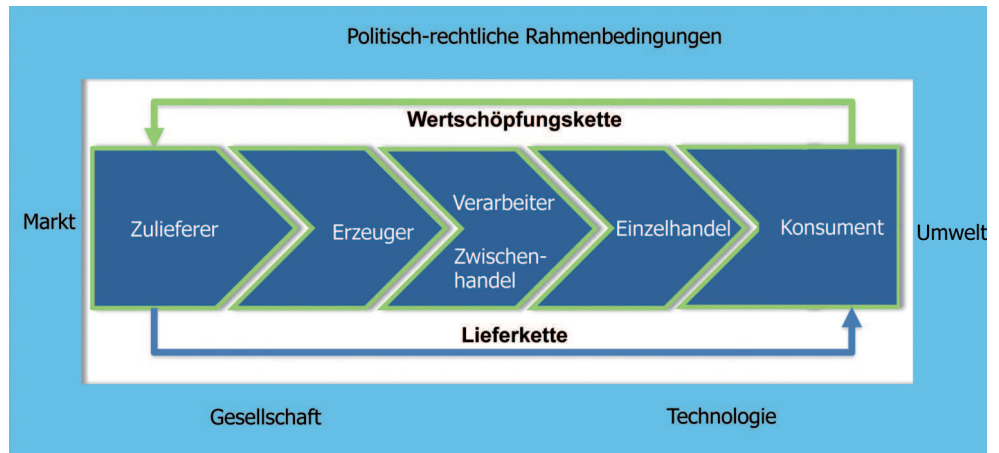


Abbildung 9
Wertschöpfung durch Wertschätzung in der Lieferkette
(Quelle: eigene Darstellung)

Die Höhe der Wertschöpfung wird jedoch durch die entgegengesetzt wirkende Wertschätzung des jeweiligen Abnehmers für das empfangene Produkt bestimmt. Dies verdeutlicht nochmals, wie wichtig es ist, die Bedürfnisse der Abnehmer und deren Änderungen zu erforschen, da diese darüber entscheiden, welchen Wert die erbrachte Leistung hat.

Die Wertschöpfungskette agiert in einem Wertschöpfungsnetzwerk. Jedes Unternehmen ist eingebunden in ein Netzwerk mit den unterschiedlichsten Akteuren. Dieses Netzwerk kann aktiv gestaltet sein, beispielsweise in regionalen Wertschöpfungsnetzwerken oder in Zulieferer Netzwerken. Unabhängig davon ist die Tätigkeit am Markt jedes Unternehmens grundsätzlich in ein Geflecht von Beziehungen eingebunden, ohne dass es, über die regulative Marktordnung hinaus, eine explizite Einigung, gemeinsame Organisation und Verwaltung geben muss.

Wertschöpfungsnetzwerk Obst und Gemüse konventionell

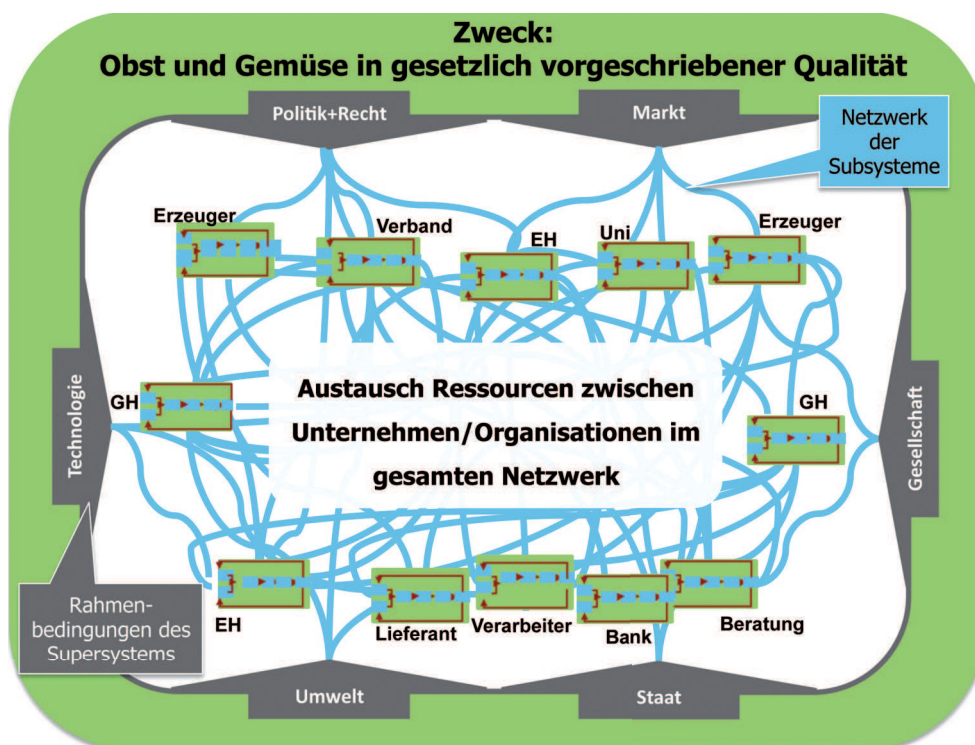


Abbildung 10
Wertschöpfungsnetzwerk Obst und Gemüse konventionell
(Quelle: eigene Darstellung)

In Abbildung 8 (s. Seite 21) wurden bereits die externen Stakeholder exemplarisch aufgeführt, hier finden sich einige davon beispielhaft wieder. Jedes Netzwerk ist jedoch individuell hinsichtlich seiner Akteure und Beziehungen zu analysieren. Die Abgrenzung des jeweiligen Netzwerkes jedes Unternehmens kann von einem bestimmten Akteur (Subsystem) bzw. mehreren Akteuren, örtlich oder durch ein bestimmtes Produkt vorgenommen werden.

Die einzelnen Partner haben eine unterschiedliche Nähe zum Unternehmen und einen unterschiedlichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg der Beteiligten und der gesamten Wertschöpfung des Netzwerkes. Zu beachten ist, dass auch die Konkurrenz ein Teil des eigenen Netzwerkes darstellt, nicht zuletzt um das eingangs erwähnte Benchmarking durchführen zu können. Der Zweck des Netzwerkes ist im konventionellen Bereich, falls es sich nicht um ein bewusst gemeinsam gestaltetes Netzwerk mit besonderen Zielen handelt, die Produktion und Vermarktung von Obst und Gemüse in gesetzlich vorgeschriebener Qualität.

Die Beteiligten des Netzwerkes stehen in vielfältigen Beziehungen, die verschiedene Strukturierungsmuster aufweisen und ebenso wie Zielsystem und Erfolgsfaktoren komplementär, neutral oder konfliktär zueinanderstehen können:

- Tauschbeziehungen: die Netzwerkteilnehmer tauschen Ressourcen gegen Gegenleistungen. Der Erzeuger liefert bedarfsgerecht Blumenkohl und erhält dafür Geld und Vertrauen.

HINWEIS UND EMPFEHLUNG 5 WERTSCHÖPFUNGSNETZWERK

Hinweis

Der Erzeuger trifft alle Entscheidungen, auch die Umstellungsentscheidung, immer im Kontext seines Wertschöpfungsnetzwerkes.

Die genaue Kenntnis des Netzwerkes hilft dem Unternehmer und dem Berater Chancen zu nutzen und Risiken zu vermeiden.

Empfehlung

Aufzeichnen des individuellen Wertschöpfungsnetzwerkes mit den wichtigsten erfolgsrelevanten Stakeholdern.

- Zeitliche Beziehung: Die Faktoren stehen in einem zeitlichen Zusammenhang, einer zeitlichen Dauer, die Faktoren wirken alleine bzw. zusammen nur für den Zeitraum, indem sie keine Veränderung erfahren. Anbau- und Lieferabsprachen gelten nur für die laufende Saison.
- Wertbeziehungen: die Faktoren haben einen unterschiedlichen Stellenwert bezüglich des Unternehmenserfolges. Die Kooperationsbeziehungen des Erzeugers mit dem Lebensmitteleinzelhandel (LEH) XY bringen mehr Umsatz ein, als die Beziehungen zum LEH YZ.
- Macht- und Rollenbeziehungen: Ausprägung und Stärke des Einflusses hinterlassen ihre Spur im Zielsystem der Unternehmung. Konflikte entstehen, Sanktionen werden verhängt und die Machtverhältnisse sind häufig nicht ausgeglichen (Machtasymmetrien). Liefert der Erzeuger nicht in entsprechender Qualität oder Menge, so drohen Retouren bzw. die Auslistung.

Das Unternehmen erhält für sein Veränderungsradar alle erfolgsrelevanten Informationen über Entwicklungen am Markt oder in der Marktumgebung durch Erforschung und Beobachtung seiner Netzwerk Stakeholder. Hier äußern sich Trends und hier agiert die erfolgreichere Benchmark Konkurrenz. Hier verändern sich Ansprüche und Interessen und in der Folge die Tauschbeziehungen von Ressourcen. Für jedes Unternehmen ist es lohnenswert, sich dieses Netzwerk bewusst zu machen und den Austausch von Ressourcen zu skizzieren. Anhand dessen lassen sich der Einfluss aufeinander und die gegenseitige Betroffenheit von der Unternehmenstätigkeit anderer Akteure abbilden.

In der Folge können die für den Unternehmenserfolg

- relevanten Rollen und Machtverhältnisse verstanden und verändert werden,
- fehlenden Beziehungen identifiziert,
- unerwünschten Beziehungen ausgeschlossen,
- erwünschten Kontakte ausgebaut,
- Lenkungsfaktoren, um Chancen zu nutzen und Risiken zu vermeiden, erkannt werden.

Die im Netzwerk erarbeitete Position verleiht dem Unternehmen Stabilität und Sicherheit, sowohl in ökonomischer als auch in sozialer und persönlicher Hinsicht.

Literatur 5: Wertschöpfungsnetzwerk

Werner, Hartmut (2010): Supply-chain-Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Gärtner, Robert (2009): Der Einfluss von Stakeholder-Gruppen auf den Strategieprozess. 1. Aufl. s.l.: Diplomica Verlag GmbH

Rudolph, Thomas; Drenth, Randy; Meise, Jan Niklas (2007): Kompetenzen für Supply Chain Manager. Berlin: Springer

2.6 Was sind die Unternehmensressourcen und Netzwerkressourcen?

Sowohl im Unternehmen also auch im Netzwerk tauschen die Stakeholder Ressourcen aus. In Abbildung 3, dem Veränderungszeppelin (s. Seite 11), wurde bereits auf die Ressourcenebenen der Steuerung des Unternehmens verwiesen. Die folgende Grafik klappt die einzelnen Komponenten der Steuerungseinheit des Unternehmens auf und vermittelt einen Eindruck der Vielzahl von Leistungsfaktoren, die zur Verfügung stehen und in denen Leistungspotentiale verborgen sind. Diese Leistungspotentiale sind dem Unternehmen nicht immer ausreichend bekannt. Dadurch erschwert sich auch eine Beobachtung von Veränderungen dieser Faktoren.

Ressourcen des Unternehmens und des Netzwerkes

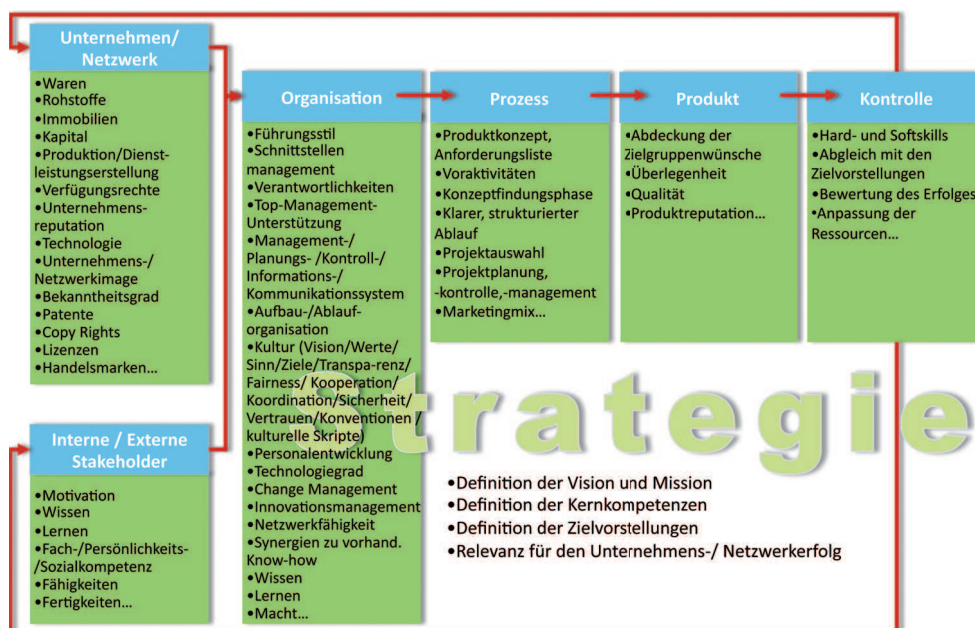


Abbildung 11
Ressourcen des Unternehmens
und des Netzwerkes
(Quelle: eigene Darstellung)

Die dargestellten Ressourcen werden im Unternehmen zwischen den internen Stakeholdern, wie den Mitarbeitern und Eignern, zur Erzielung interner Leistungen ausgetauscht. Nach Kontrolle und Abgleich mit den Zielen und der Erfolgsbewertung fließen sie neu justiert zurück in die Unternehmens- und Stakeholderebene. In der Steuereinheit des Unternehmens – Organisation, Prozess, Produkt und Kontrolle – fließen die Ressourcen, die die Qualität der internen Wertschöpfung bestimmen. Auf diesen Ressourcenebenen werden auch die durch das Veränderungsradar aufgefangenen und erfolgsrelevanten Entwicklungen verarbeitet und die Unternehmensleistung mit dem Ziel des bedarfsgerechten Angebotes angepasst.

Jedes Unternehmen hat Kernkompetenzen, spezifische Kombinationen und Ausprägungen von Ressourcen, die für die Kunden sehr wertvoll sind, über die andere Unternehmen in dieser Form nicht verfügen und die auch schwer imitierbar und ersetzbar sind. Betrachtet man die Klassifizierung der Erfolgsfaktoren (s. Seite 10), so ist festzustellen, dass auch die Erfolgsfaktoren auf den Ressourcen beruhen. Liegt beispielsweise der

HINWEIS UND EMPFEHLUNG **6** RESSOURCEN

Hinweis

Im Unternehmen und im Netzwerk werden Ressourcen getauscht, die zur Wertschöpfung des Unternehmens bzw. des Netzwerkes führen. Die Kernkompetenzen spiegeln eine individuelle Kombination von wertvollen Ressourcen wider. Ressourcen verändern sich aufgrund von Entwicklungen im Unternehmen und am Markt und in der Marktumgebung. Es entstehen Chancen und Risiken für Unternehmen. Die Ressourcen werden auch zur Verarbeitung von Veränderungen im Unternehmen und im Netzwerk eingesetzt.

Empfehlung

Die wichtigsten erfolgsrelevanten (Tausch-) Beziehungen in das erstellte Netzwerk einzeichnen und bewerten. Fehlende Beziehungen und falsch bewertete Beziehungen identifizieren und Netzwerk justieren.

Erfolgsfaktor Innovationsfähigkeit vor, so ist die Kernkompetenz das Zusammenwirken verschiedener Ressourcen, z.B. Kapital, Fachkompetenz, Lernfähigkeit, das Innovationsmanagement, der strukturierte Innovationsprozess, die Akzeptanz durch den Konsumenten und das Feedback für neue Innovationsprozesse. Immer weniger sind Kernkompetenzen und Erfolgsfaktoren im Produktions- oder Dienstleistungsangebot verankert. Vielmehr liegen sie zukünftig in den individuellen und organisationalen Kompetenzen, im Wissen, der Problemlösungsfähigkeit und dem Lernen.

Die in der Abbildung aufgeführten Ressourcen zirkulieren darüber hinaus extern im gesamten Netzwerk und ihre Kombination intern und extern führt zur Wertschöpfung des gesamten Netzwerkes.

Veränderungen intern im Unternehmen und extern am Markt und in der Marktumgebung können von den Unternehmen nicht nur durch Erforschung und Beobachtung ermittelt werden. Sie können auch sehr spürbar sein, wenn sich durch solche Entwicklungen die Leistungen (Aufträge gehen zurück, Retouren steigen und Geldflüsse vermindern sich) die sie bisher von ihren Stakeholdern erhalten, negativ verändern. Hier verbergen sich nicht nur Chancen, sondern auch Risiken. Veränderungssignale sind beispielsweise veränderte Ansprüche der Netzwerkteilnehmer bezüglich Verpackung, Aufbereitung, Logistik, Sorten, Mengen, Lieferzeitpunkte, Bezahlung, Etikettierung, Werbung, Trends, Versicherungskonditionen, Finanzierungsbedingungen, Umweltschutzansprüche, rechtliche Entwicklungen, Förderveränderungen usw. Ebenso müssen aber auch Signale der Mitarbeiter bzw. Anteilseigner oder Mitgliedsunternehmen im Gesamtunternehmen aufgefangen werden, z.B. Personalentwicklungsdefizite, Organisationsmängel, hoher Krankenstand, Führungsprobleme, Reputationsschwächen etc.

Konventionelle Wertschöpfungsketten sind auf einen gemeinsamen Zweck ausgerichtet, der Produktion von Obst und Gemüse in gesetzlich vorgeschriebener Form (siehe Abbildung 8 und Abbildung 9). Die Wertschöpfungskette agiert in einem Wertschöpfungsnetzwerk. Jedes Unternehmen ist eingebunden in ein Netzwerk mit den unterschiedlichsten Akteuren. Dieses Netzwerk kann aktiv gestaltet sein, beispielsweise in regionalen Wertschöpfungsnetzwerken oder in Zulieferer Netzwerken. Unabhängig davon ist die Tätigkeit am Markt jedes Unternehmens grundsätzlich in ein Geflecht von Beziehungen eingebunden, ohne dass es, über die regulative Marktordnung hinaus, eine explizite Einigung, gemeinsame Organisation und Verwaltung geben muss. In Unternehmen jedoch mit der Option der Umstellung auf den ökologischen Landbau, so ist ihm meist bewusst, dass es nicht mit einer schlichten Produktionsumstellung getan ist, sondern dass sich dahinter grundlegende Anpassungen der Ressourcen verbergen, die einen großen Einfluss auf das gesamte Unternehmen und das bisherige Netzwerk haben.

Literatur 6: Ressourcen

Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen (2005): Strategisches Management. Grundwissen der Ökonomik: Betriebswirtschaftslehre. 4. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung : Konzepte, Funktionen, Fallstudien. 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Hamel, Gary; Prahalad, Coimbatore K. (1997): Wettlauf um die Zukunft. Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen. Wien: Ueberreuter.

2.7 Wie entstehen Risiken im Unternehmen?

Die Analyse des Netzwerkes bzw. des Unternehmens und der bestehenden Beziehungen verspricht das Aufspüren unter- oder falsch bewerteter Ressourcen. Hat man beispielsweise das Leistungspotential eines regionalen Zulieferers bisher nicht erfasst, kann man auch keine Logistikkosten sparen. Ist dem Unternehmer nicht bekannt, dass ein Mitarbeiter starke kommunikative Fähigkeiten besitzt, oder ein anderer Kommunikation gerne vermeiden würde und sich lieber mit der Buchführung beschäftigt, so kann der Unternehmer weder das eine noch das andere Potential gewinnbringend nutzen. Fordert der Handel Bio Ware und prüft der Erzeuger bzw. die Erzeugerorganisation nicht ernsthaft diese Möglichkeit und bemüht sich um Lösungen, so wird er in den Augen des Handels in der Folge nicht mehr bedarfsgerecht produzieren. Kommt man auf das Beispiel des Single Haushaltes mit dem Wunsch nach kleinen Abpackungen zurück, der vom Zulieferer nicht erfüllt wird, so liegt auch hier eine nicht bedarfsgerechte Produktion vor. Im ungünstigen Fall verändert der Handel nun sein Abnahmeverhalten und der Erzeuger hat auch noch Einbußen zu verzeichnen. Hier zeigt sich der Zusammenhang zwischen Trends (ökologischem Landbau), Verhaltensänderung (Forderung des Handels) und Ressourcenveränderungen (Entzug Ressourcen bei Nichtanpassung).

Der Bedarf, ob intern im Unternehmen oder extern am Markt bzw. im Netzwerk wird durch den Adressaten, den Abnehmer definiert. Ob es der Arbeitsinhalt, das Personalentwicklungsprogramm für die Mitarbeiter oder die Wünsche der abnehmenden Hand sind.

Werden die Erfolgspotentiale nicht mit den Anforderungen am Markt abgestimmt, dann kann eine nicht bedarfsgerechte Produktion die Folge sein. Im Folgenden wird aufgezeigt, wie Risiken im Erzeugerunternehmen bei nicht bedarfsgerechter Produktion entstehen.

Risikoentstehung im Unternehmen bei nicht bedarfsgerechter Produktion

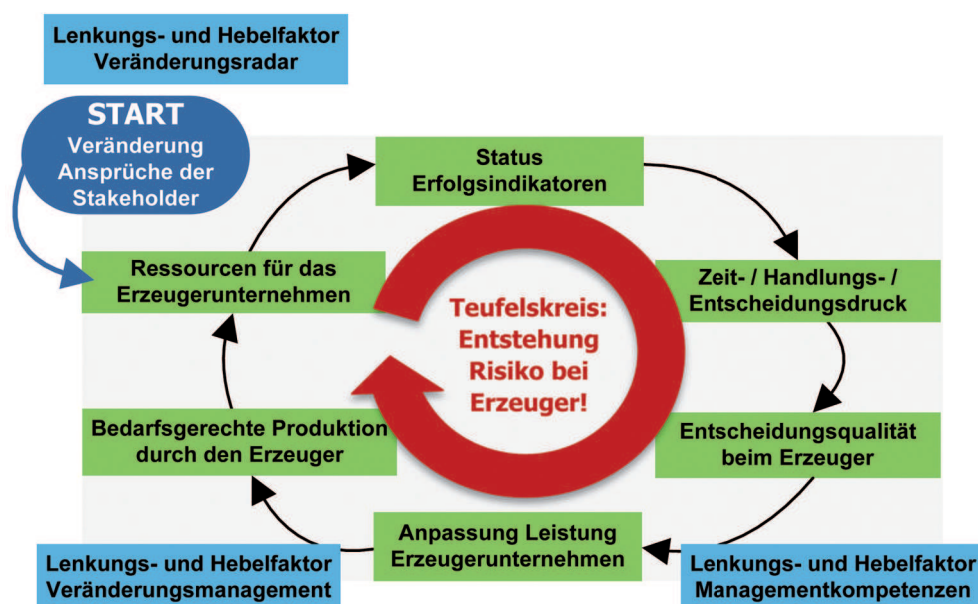


Abbildung 12
Risikoentstehung im
Unternehmen bei nicht bedarfs-
gerechter Produktion
(Quelle: eigene Darstellung)

Links befindet sich der Startpunkt: Veränderung der Ansprüche der Stakeholder. Je mehr sich die Ansprüche der Stakeholder am Markt verändern, desto mehr sind Sanktionen und der Entzug von Ressourcen zu erwarten, wenn nicht umgehend eine Anpassung der Leistung erfolgt.

Der Rückgang der Ressourcen verschlechtert den Status der Erfolgsindikatoren, in der Folge sinkt das Betriebsergebnis. Der Erzeuger gerät in Zugzwang. Unter Zeit-, Handlungs- und Entscheidungsdruck muss er Maßnahmen ergreifen.

In dieser Situation verschlechtert sich meist auch die Qualität der Entscheidungen, die der Erzeuger trifft. Hier wirken auch noch weitere Faktoren wie sie schon bei den Ressourcen beschrieben wurden: Lernen, Wissen, Kompetenzen, das Informationsverhalten, die gesetzten WahrnehmungsfILTER, Motive, Werte, die Risikobereitschaft usw. Es werden Fehlentscheidungen getroffen. Hält man sich vor Augen, dass sich Unternehmen durch Entscheidungen jeden Tag reproduzieren, wird deutlich, wie wichtig das Entscheidungsverhalten in der Unternehmensleitung ist.

Häufig ist selbst an diesem Punkt dem Unternehmen aber noch nicht bewusst, welche Ansprüche sich geändert haben und wie darauf reagiert werden könnte. Das Informations- und Kommunikationssystem des Erzeugerunternehmens umfasst keine Radarfunktion intern und extern und deshalb können Veränderungen und Lösungsstrategien gar nicht wahrgenommen bzw. entwickelt werden. Zudem besteht Unsicherheit über das weitere Verhalten der Marktteilnehmer und es sind zudem nicht immer alle notwendigen Informationen verfügbar.

Die Fehlentscheidungen führen nicht zu einer Anpassung der Leistung des Unternehmens und in der Folge auch zu keiner bedarfsgerechten Produktion. Dies wird wiederum von den Stakeholdern in der Form geahndet, dass die Kooperation mit dem Erzeuger und das Vertrauen in ihn sinken. Die Ressourcenversorgung verschlechtert sich weiterhin.

Wird diese Schleife mehrfach durchlaufen, so entstehen Risiken im Unternehmen. Es gibt jedoch Lenkungs- und Hebefaktoren, die dem Unternehmer zur Verfügung stehen, um diesen Teufelskreis zu durchbrechen. Zum einen handelt es sich um die Installation des Veränderungsradars, um Entwicklungen bei den Stakeholdern frühzeitig wahrnehmen zu können. Zum anderen hat der Unternehmensleiter viele Weiterbildungsmöglichkeiten für sich und seine Mitarbeiter, um die internen Ressourcen auszubauen und die Qualität von Entscheidungen, ob unter Druck oder auch nicht, zu verbessern. Die dritte Eingriffsmöglichkeit ist die Etablierung eines systematischen Veränderungsmanagements im Unternehmen, Organisation, Prozesse, Produkte und Kontrolle, um angemessen auf Veränderungsoptionen reagieren zu können.

Betrachtet man vor diesem Kreislauf die Handlungsoption Umstellung auf den ökologischen Landbau, so lässt sich dies vereinfacht wie folgt beschreiben. Der Handel bzw. der Konsument verlangen zunehmend Bio Ware und ändern ihr Abnahmeverhalten diesbezüglich. Dadurch wird weniger Ware von konventionellen Anbietern abgenommen und deren Umsätze verschlechtern sich oder der Preis der konventionellen Ware verringert sich als Sanktionsmaßnahme. In der Folge sinkt der Status von Erfolgsindikatoren wie Umsatz, Gewinn, Umschlaghäufigkeit, Lagerverluste, Angebotserfolg, Kundenstruktur, Abnahmeabsprachen, Reputation usw.

Der Erzeuger gerät unter Druck und trifft Entscheidungen, wie Warenvernichtung, massive Preissenkungen, Ausweitung des konventionellen Anbaus zur Kompensation ohne Absprachen, Investitionen zur Modernisierung u.ä. Eine ernsthafte Auseinandersetzung mit dem Thema Umstellung bleibt aus, da es keine Kommunikation, positive Motivation, Sicherheiten oder gemeinsame Lösungen mit dem Handel gibt. Eine Umstellung findet hier nicht statt. Jedoch wird unter Umständen auch nicht die andere Option, das Überdenken der Situation mit der Folge des Ausbaus der bisherigen Kernkompetenzen und damit Stabilisierung der Position im konventionellen Anbau, in Betracht gezogen.

Bezüglich der Forderungen des Handels nach Bio Ware findet keine bedarfsgerechte Produktion statt. Der Handel sanktioniert dies mit einer weiteren Verringerung der Ressourcen. Hier kann als Folge die ernsthafte Schädigung des Erzeugerunternehmens eintreten und der Erzeuger verfällt mitunter in einen Zustand der Verweigerung oder der Hilflosigkeit und zieht sich auf seinen Hof zurück.

Dieser Kreislauf ist jedoch auch positiv lesbar. Passt der Erzeuger aufgrund von Entwicklungen intern im Unternehmen oder extern am Markt sein Leistungsangebot an, so fließen ihm auch vermehrt Ressourcen zu und der Status seiner Erfolgsindikatoren erhöht sich.

2.8 Wie kann die Zukunft gestaltet werden?

Nachdem bis hierher beschrieben wurde, wie der Status Quo und die Folgen des „Weiter wie bisher“ analysiert werden können, wird im Folgenden idealtypisch der Veränderungsprozess beschrieben.

Auf der Steuerungsebene des Veränderungszeppelins (Abbildung 2, Seite 10) findet die Veränderung des Unternehmens (Organisationsentwicklung, z.B. Umstellung) statt. Jede Veränderung im Unternehmen sollte strukturiert ablaufen und die Entwicklung der Ressourcen (Betriebsausstattung, Mitarbeiter etc. siehe Abbildung 10, Seite 23) im Fokus haben. Die folgende Abbildung zeigt die 7 Stufen der Veränderung auf, die zu durchlaufen sind.

Literatur 7: Risiko

Jungermann, Helmut; Pfister, Hans-Rüdiger; Fischer, Katrin (2005): Die Psychologie der Entscheidung. Eine Einführung. 2. Aufl. München ; Heidelberg: Elsevier, Spektrum, Akad.-Verl.

Allwörden, Andrea von (2005): Untersuchungen zur Situation existenzgefährdeter Betriebe in Landwirtschaft und Gartenbau. Ursachen, wirtschaftliche und soziale Folgen sowie Konsequenzen für die Beratung. 1. Aufl. Berlin: Köster

HINWEIS UND EMPFEHLUNG 7 RISIKO-ENTSTEHUNG

Hinweis

Eine nicht bedarfsgerechte Produktion kann auf Dauer zu Unternehmensrisiken führen. Eingriff lässt sich durch die Einrichtung des Veränderungsradars, eines geregelten Veränderungsmanagements und die Anhebung der Management- und Mitarbeiterqualifikation nehmen.

Empfehlung

Risikoanalyse. Überprüfen, ob Faktoren des Risikokreislaufes im Unternehmen auftreten und welchen Status sie haben. Gegebenenfalls Eingriff über die Lenkungsfaktoren Veränderungsradar, Veränderungsmanagement und Weiterqualifizierung prüfen.

Prozessplan Veränderungsmanagement



Abbildung 13
 Prozessplan
 Veränderungsmanagement
 (Quelle: verändert nach
 Nagel 2007³)

Für den Veränderungsprozess ist ein Kernteam zu bilden, welches sich aus der obersten Führungsebene und – je nach Betriebs- oder Unternehmensgröße – entscheidungsbefugten Mitarbeitern der betroffenen Abteilungen zusammensetzen sollte. Eine Veränderung, die nicht von der Führung durch Arbeitseinsatz, Motivation und Präsenz unterstützt wird, ist schwerlich durchzusetzen.

Schritt 1 und 2 umfassen die Binnen- und Außenanalyse (SWOT Analyse⁴) des Unternehmens. Das Kernteam beschäftigt sich mit den Ergebnissen des Veränderungsradars, der Bewertung der Marktforschungsaktivitäten, der internen Beobachtung von Anspruchs- und Interessenveränderungen der Mitarbeiter, Miteigentümer usw. Die Erfolgspotentiale werden ermittelt, interne Stärken und Schwächen der Gegenwart aufgezeigt, die eigenen Mittel und Kernkompetenzen ebenso wie möglicher Entwicklungsbedarf festgestellt. Eine Stakeholderanalyse wird durchgeführt, externe Chancen zur Steigerung des Wettbewerbsvorteils und Risiken der Zukunft für das Unternehmen formuliert. Das Benchmarking kann als Maßstab zum Vergleich mit erfolgreichen Konkurrenzunternehmen dienen.

³ Nagel, Reinhart (2007): Lust auf Strategie. Workbook zur systemischen Strategieentwicklung. Stuttgart: Klett-Cotta

⁴ SWOT Analyse: Strength/Weakness/Opportunities/Threads : Stärken /Schwächen/Chancen/Risiken

Grundsätzlich ist hier zu prüfen, was der Nutzen des bestehenden Geschäftsmodells ist, ob es überhaupt eine Not gibt, die es zu lindern gilt und was passiert, wenn die Dinge im Istzustand weiterlaufen würden. Die klassische Frage, ob das Unternehmen die richtigen Dinge tut, muss gestellt werden. Als Ergebnis der Analysen sollten mehrere Veränderungsoptionen für das Markt/Produkt Portfolio vorliegen.

Daraus leiten sich mögliche Ziele ab, die sich in bewertbaren Erfolgsindikatoren bzw. Kennzahlen ausdrücken lassen müssen, damit sie im nächsten Schritt hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg bewertet werden können (z.B. Familieneinkommen). Da nicht alle Ressourcen sich in Zahlen ausdrücken lassen, sollten auch die weichen Faktoren des Unternehmens, wie die Unternehmenskultur, der Teamgeist, das Lernvermögen usw. eine Bewertung erhalten.

Die Bewertung berücksichtigt die Chancen, wie sich das Unternehmen zu den Besten der Branche entwickeln und seine Substituierbarkeit vermindern kann. Die gewählte Option sollte auch die Grundideen des Eigentümers für sein Unternehmen berücksichtigen.

In **Phase 4** wird jetzt das Zukunftsbild gezeichnet und die neuen Unternehmensstrategien und Maßnahmen entwickelt. Die Vision muss eine gute Vorstellbarkeit für die Mitarbeiter gewährleisten (Metaphern eignen sich gut) und das Leitbild kann neu formuliert werden. An diesem Punkt im Veränderungsprozess ist ein Abgleich des Zukunftsbildes mit den ermittelten Ansprüchen und Interessen der Stakeholder vorzunehmen. Desgleichen ist zu prüfen, welche Kompetenzen auszubauen sind, um Chancen nutzen zu können (z.B. vorbeugende Kulturmaßnahmen).

Der Umbau der Organisation (**Phase 5**, z.B. Umstellungsphase) geschieht bei laufendem Betrieb, dies bedeutet eine große Belastung für die Organisation. Alte Rollen- und Machtstrukturen müssen ebenso überdacht werden, wie Produktionsprozesse und Logistikabläufe. Entscheidungsprozesse sind auf ihre Qualität zu überprüfen, Funktionen im Unternehmen zu schaffen oder umzustrukturieren. Die Informations- und Kommunikationsstruktur ist zu prüfen und anzupassen. Die Personalentwicklung sollte einen wichtigen Raum bei der Veränderung einnehmen. Die Mitarbeiter müssen für die angestrebten Entwicklungen qualifiziert und motiviert werden.

Schritt 6, das Controlling, gibt die Gewähr, dass Abweichungen vom beschrittenen Weg frühzeitig erkannt werden können. Dazu ist jedoch das bisherige Controllingssystem zu prüfen, ob es den neuen Anforderungen gewachsen ist, welche Faktoren bisher erfasst und wie bewertet wurden. Der Veränderungsprozess sollte für eine Lernschleife dokumentiert werden und auch Zwischenberichte organisatorischen und zeitlichen Raum finden.

In der Implementierung (**Phase 7**) sollte geprüft werden, ob diese Phase auch tatsächlich eingeplant ist. Da im Umbauprozess bereits Veränderungen durchgeführt werden, gibt es nicht immer einen Tag X, an dem eine Implementierung stattfindet (z.B. Start Vermarktung als Bio). Jedoch ist der Umbau der Organisation die Vorstufe zur Implementierung, denn in der letzten Phase treten die Ergebnisse der Veränderungen deutlich zu Tage. Der Output des Unternehmens ist danach zu prüfen, ob das geplante Ergebnis vorliegt und ob eine bedarfsgerechte Produktion vorliegt. Die Personalentwicklung sollte auch hier einen wichtigen Raum einnehmen. Die Mitarbeiter müssen kontinuierlich qualifiziert werden, um die angestrebten Entwicklungen auch umsetzen zu können.

HINWEIS UND 8 EMPFEHLUNG

VERÄNDERUNGS- ZYKLUS

Hinweis

Veränderungen im Unternehmen sollten einen strukturierten Prozess durchlaufen. Es findet ein Blick nach Innen und nach Außen und in die Zukunft statt. Der Ist Zustand des Unternehmens wird erfasst und mit größtmöglicher Offenheit werden die Entwicklungsoptionen ausgearbeitet und bewertet. Der Sollzustand wird festgelegt und der Umbau der Organisation daran ausgerichtet.

Empfehlung

Veränderungsinteressierte Unternehmen sollten erst nach der Binnen- und Außenanalyse die Themen für die Veränderung festlegen. Ist das Thema bereits gewählt, z.B. Umstellung, sind die Analysen nachzuholen und die weiteren Phasen des Prozesses zu durchlaufen.

Ein gut konstruierter Veränderungszeppelin bewegt sich immer in sicherer Flughöhe am Markt und legt regelmäßig die Strecke der erfolgsrelevanten Marktanpassungen zurück. Der starke Frontantrieb der bedarfsgerechten Produktion erhöht auf diesem Wege auch die Veränderungsmotivation und die Produkt- und Unternehmensreputation. Auf diese Weise unterstützt er den Heckantrieb, das Veränderungsradar, und sorgt für die kontinuierliche Anpassung an dynamische Märkte.

Literatur 7: Organisationsentwicklung

Königswieser, Roswita; Hillebrand, Martin (2008): Einführung in die systemische Organisationsberatung. 4. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Verl.

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 12. Aufl. Frankfurt u.a: Campus (Management)

Nagel, Reinhart (2007): Lust auf Strategie. Workbook zur systemischen Strategieentwicklung. Stuttgart: Klett-Cotta

2.9 Wie entwickelt sich eine regionale Wertschöpfungskooperation?

Wie auch die Umstellungsentscheidung ist die Entscheidung für den Aufbau einer regionalen kooperativen Beziehung oder eines regionalen Netzwerkes die Folge der Veränderung von Interessen und Ansprüchen unternehmensinterner oder -externer Stakeholder. Beide Ereignisse nehmen ihren Beginn im Veränderungszyklus grundsätzlich nach der Entscheidungsphase 3, da diese Entscheidung ja bereits gefallen ist (siehe Abbildung 12, Seite 27). Der Schritt von einem sich durch das Marktgeschehen regelnden Netzwerk zu einem selbstgestalteten Netzwerk ist groß und bedarf der sorgfältigen Planung.

In regionalen Kooperationsnetzwerken und -partnerschaften teilen regional ansässige und rechtlich selbständige Unternehmen, auch verschiedener Wertschöpfungsstufen, ihre Ressourcen miteinander, um Synergieeffekte zu erzielen.

Voraussetzung dafür sind die folgenden, auf geteilten Werten basierenden Eigenschaften der beteiligten Partner:

- Kooperationsbereitschaft
- Gemeinsame Vision
- Gemeinsame Ziele
- Gemeinsames Erfolgsverständnis
- Gemeinsame Strategien
- Teamfähigkeit
- Fairness, Vertrauen
- Konfliktlösungsbereitschaft
- Gemeinsam definierter Umfang der Aufgabe von Konkurrenz
- Offenheit für Vorschläge
- Prozess- und Wertschöpfungsorientierung

Die Motivation zur Teilnahme an einem regionalen Netzwerk kann unterschiedlich sein, wie die folgende beispielhafte Aufzählung zeigt:

- Erhöhter Kundennutzen durch ein ergänztes Leistungsangebot
- Konzentration auf die Kernkompetenzen und Ausbaumöglichkeit
- Kosteneinsparungen durch Skaleneffekte
- Zeitvorteile durch schnelleren Zugang zu neuen Märkten und Absatzkanälen
- Wissens- und Lernvorteile durch gemeinsame Informationssuche und den Informationsaustausch
- Akquise und Annahme auch größerer Aufträge
- Höhere Entwicklungsgeschwindigkeit durch ein gemeinsames Veränderungsradar für den Markt und die Marktumgebung
- Risikoverteilung auf die Netzwerkpartner
- Erhöhung der Reputation und Marktmacht
- Zugang zu neuen Technologien
- Erhöhung des Innovationspotentials

Nachteile von Kooperationen werden häufig im Verlust von eigenständigem Handeln und Flexibilität, dem Offenlegen von Betriebsgeheimnissen, der Ausstrahlung von Reputationsverlusten Einzelner auf alle Teilnehmer, langwierige Abstimmungsprozesse und Erhöhung der Aufgaben gesehen.

Die folgende Abbildung zeigt auf, welche unterschiedlichen Dimensionen die Kooperation im Netzwerk bzw. der Partnerschaft aufweisen kann. Danach richten sich die Arbeitsschwerpunkte im Kooperationsverhältnis.

Dimensionen der Kooperation

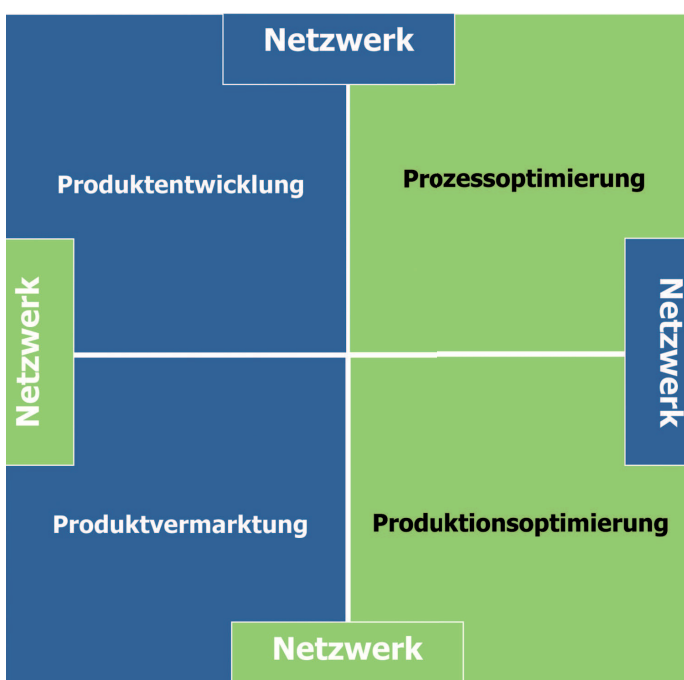


Abbildung 14
Dimensionen der Kooperation
(Quelle: eigene Darstellung)

Die Kooperationspartner entscheiden, welchen Umfang die Zusammenarbeit umfasst und welche Ressourcen dazu eingesetzt werden. Optional kann der Inhalt der Zusammenarbeit die gemeinsame Produktentwicklung und /oder die Produktvermarktung und /oder die Prozess- und /oder die Produktionsoptimierung bilden.

Die Entwicklung von Netzwerken und Partnerschaften sollte ebenso wie Veränderungsprozesse strukturiert ablaufen. Im Überblick lassen sich hier 4 Phasen festhalten, die zu durchlaufen sind.

Strategische Entwicklung von regionalen Wertschöpfungsnetzwerken und -partnerschaften

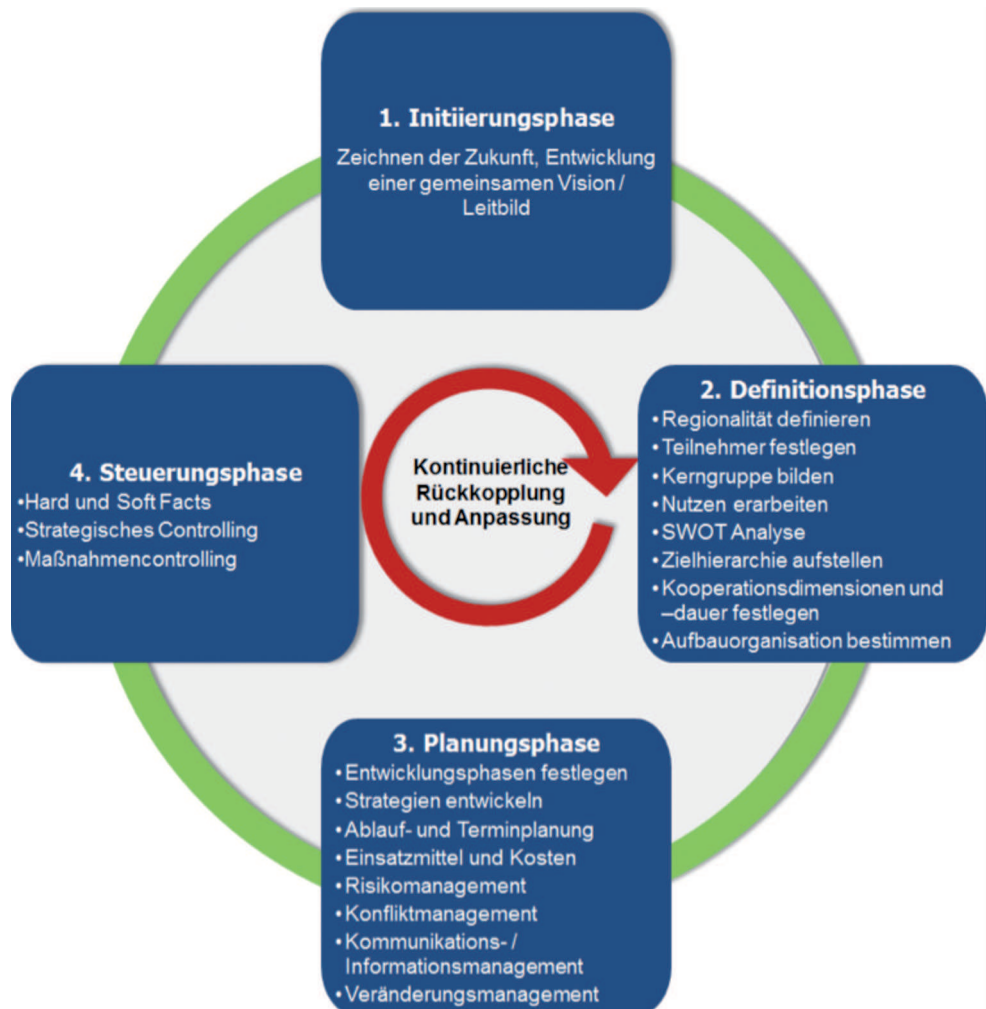


Abbildung 15
Strategische Entwicklung von regionalen Wertschöpfungsnetzwerken und -partnerschaften
(Quelle: eigene Darstellung)

Die Initiierung einer Partnerschaft bzw. eines Netzwerkes hat, wie im Veränderungsprozess in der Phase 4 (s. Abbildung 12, Seite 27), das Zeichnen der Zukunft zum Inhalt. In der Definitionsphase werden Teilnehmer, Inhalte und Strukturen festgelegt. Wichtig ist auch hier eine SWOT Analyse für das Netzwerk mit dem Blick nach Innen und nach Außen. In der Planungsphase wird die Entwicklung des Netzwerkes festgelegt, Meilensteine, Strategien und Erfolgsindikatoren ausgearbeitet. Es ist ein Risikomanagement und Veränderungsmanagement zu installieren, der Umgang mit Konflikten zu regeln, die Kommunikationsstrukturen müssen eingerichtet werden und die Partner sich auf einen Finanzplan geeinigt haben. In der Steuerungsphase werden die Erfolgsindikatoren der Kooperation kontinuierlich abgeprüft und es erfolgen Nachsteuerungen.

Literatur 9: Kooperation

Becker, Thomas; Dammer, Ingo; Howaldt, Jürgen; Loose, Achim (Hg.) (2011): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. 3. Aufl. Berlin: Springer Berlin

Hass, Berthold H. (Hg.) (2010): Management in regionalen Netzwerken. Grundlagen, Anwendungen, Perspektiven. Aachen: Shaker.

Bauer-Wolf, Stefan (2007): Handbuch für Regionalentwicklung. Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz. 1. Aufl. Wien: Springer.

HINWEIS UND EMPFEHLUNG 9 KOOPERATION

Hinweis

Regionale Wertschöpfungsnetzwerke und-partnerschaften müssen einen gemeinsamen Nutzen nach Innen und nach Außen stiften. Die teilnehmenden Stakeholder zeichnen, definieren und planen das Netzwerk und setzen es gemeinsam um. Dazu setzen sie ihre Ressourcen ein und teilen diese mit den Netzwerkpartnern zum Zweck der Erhöhung der internen Ressourcen und Wertschöpfung und der Ressourcen und Wertschöpfung des Netzwerkes.

Empfehlung

Risikoanalyse. Überprüfen, ob Binnen- und Außenanalyse jedes Partners im Vorfeld der Kooperation. Dadurch Einbringen seiner Stärken in das Netzwerk und Ausgleich der Schwächen durch das Netzwerk oder im Netzwerk. Offenheit und Prozessstreuung mit extern moderierten Workshops und Meetings gewährleisten. Teilnehmer können sich so intensiv auf den Inhalt der Kooperation konzentrieren.

3. Die Zukunft gestalten: neue Kooperationsformen in Wertschöpfungssystemen

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse des Projektes BIOKOOP anhand der strategischen Entwicklungsoption *Umstellung auf den ökologischen Landbau* in die vorangegangenen Ausführungen eingebettet.

3.1 Die BIOKOOP Methode in Veränderungsprozessen

Das Projekt BIOKOOP ging davon aus, dass die Handlungsstrukturen der Akteure im Wertschöpfungssystem Bio Gemüse in komplexe und interaktive Netzwerkstrukturen eingebettet sind. Dabei wurde davon ausgegangen, dass es sowohl seitens des LEH als auch der Lieferanten verschiedener Lern- und Anpassungsprozesse bedarf, um Angebotsleistung und Nachfrageansprüche anzugleichen und bedarfsgerecht zu produzieren. Als erforderlich erschienen effizient abgestimmte Prozesse im Wertschöpfungssystem: Gemeinsam entwickelte Systemlösungen können einerseits das Angebot den Bedürfnissen des LEH schrittweise anpassen und gleichzeitig die Absatz- und Einkommenssicherung der Produzenten erhöhen.

Die folgende Abbildung zeigt die BIOKOOP Methode auf.

Wie begleitet BIOKOOP regionale Bio Wertschöpfungssysteme?



Abbildung 16
BIOKOOP Methode

Orientiert am Veränderungszyklus, der Entwicklung regionaler Wertschöpfungsnetzwerke und -partnerschaften und in Anlehnung an die systemische Organisationsentwicklung wurde die Methode im Projekt BIOKOOP aufgebaut.

BIOKOOP ersetzte bzw. ergänzte für die Stakeholder in der Projektlaufzeit das Veränderungsradar intern und extern. Zur Identifikation möglicher Stakeholder für Veränderungsprozesse in den bestehenden Wertschöpfungs-systemen wurden der Markt und die Marktumgebung analysiert und eine Stakeholderanalyse durchgeführt. Etliche Interviews gewährleisteten, dass sich das Projektteam ein Bild der von den Stakeholdern erlebten Realität zeichnen konnte und verhinderte, dass vorschleunigt in eine Diagnosephase gegangen wurde.

Im Anschluss lud das Projekt die potentiellen Stakeholder Bio und konventionell quer entlang der Wertschöpfungskette sowie die weiteren Interessengruppen wie Verbände, Vereine, Politik, Berater usw. zu einer visualisierten Gruppendiskussion ein. Sehr förderlich ist das Hinzuziehen von Meinungsführern und Multiplikatoren. Für nachhaltige Effekte ist ein Promotor vor Ort unerlässlich. Für den moderierten Workshop wurden anhand des allgemeinen und regionalen Vorverständnisses jeweils spezifische Diskussionspunkte vorstrukturiert. Durch die Gruppenzusammensetzung wurden die individuellen Erfahrungs- und Organisationshintergründe so zusammengeführt, dass ein gemeinsamer implizierter Erfahrungshorizont (hier: Interaktion in regionalen Bio-Gemüse-Wertschöpfungsketten) durch Visualisierung für alle expliziert werden konnte.

Die Ansiedelung an der Universität und die Moderation durch eine externe Beraterin bzw. die Projektbearbeiterinnen gewährleisteten eine hohe Offenheit, Vertrauen und Motivation der Teilnehmer. Zudem wurde so permanent die Entwicklung des Prozesses kontrolliert und gesichert.

Die Teilnehmer erhielten Informationen über den aktuellen Stand des Bio Marktes ggfs. angereichert durch Experten. Zudem wurden sie über die Vorteile eines Veränderungsprojektes im Sinne einer bedarfsgerechten Produktion, mit der speziellen Ausrichtung auf den ökologischen Landbau, informiert. Die Teilnehmer entwickelten in diesen Workshops ein gemeinsames Verständnis für die Situation hinsichtlich

- der Anbau-, Absatzprobleme für den Bio Anbau,
- der Standortbedingungen,
- der Ausprägung der Wirkbeziehungen zwischen den Stakeholdern und Ressourcen
- der Identifikation bestehender und fehlender Ressourcen- und Wirkbeziehungen zwischen den Stakeholdern
- Kooperationsvorteile und -möglichkeiten

Erzeuger und LEH fanden an einem runden Tisch zusammen und traten in die ungewohnte Situation der direkten, nicht direktiven und extern moderierten Kommunikation ein.

Im nächsten Schritt wurde gemeinsam an einer Vision gearbeitet, Erfolgsfaktoren definiert und Veränderungsstrategien entwickelt. Dafür arbeitete BIOKOOP aufgrund der vorangegangenen Schritte Entwicklungsoptionen aus, die gemeinsam diskutiert, bewertet und ausgewählt wurden. Die Formulierung von Strategieoptionen geschah ausschließlich in der ermittelten Akteursrealität und im Akteurskonsens.

Für einzelne Produktoptionen erstellte BIOKOOP sogenannte Optigramme (abgeleitet von Option + Telegramm). Diese umfassen eine max. 3 seitige Kurzanalyse zu Chancen und Risiken des Produktes und den diesbezüglichen Stärken und Schwächen des interessierten Unternehmens.

Gewählt wurden durch die am Projekt beteiligten Unternehmen die Strategien:

- Entwicklung Bio Netzwerk und -partnerschaften
- Entwicklung einer Bio Gruppe innerhalb einer Erzeugerorganisation
- Gemeinsame Innovationen und Produktentwicklungen Bio zwischen einer Erzeugerorganisation und dem LEH

Die Begleitung der Umsetzung sah Feedbackschleifen vor, in denen BIOKOOP verschiedene Hilfestellungen in Form von Informationen, Veränderungsmanagement, Teamentwicklung, strategischer Managementberatung, Innovationsmanagement und Netzwerkmoderation leistete. Kurze Kommunikationswege wurden durch Kontaktlisten und genaue Zuordnungen von Personen zu Funktionen gewährleistet. Aufgaben wurden verteilt, Verbindlichkeit durch persönliche Kontakte und Verantwortungen geschaffen. Das Controlling wurde von den Akteuren eigenverantwortlich mit Rückmeldung an das Projektteam durchgeführt.

Sehr hilfreich war die allparteiliche Haltung des Projektteams, sich nicht auf etablierte Meinungsführerschaften, Macht- und Informationsasymmetrien, Vorurteile, und emotionale Befindlichkeiten einzulassen und stets eine sachliche Positionierung zu bewahren.

3.2 Veränderungen auf Unternehmensebene: Die Umstellung

Auch für die Umstellungsentscheidung bzw. den Umstellungsprozess sind die Phasen des Veränderungszyklus zu durchlaufen. Die Analyseschritte 1 + 2 des Veränderungszyklus (s. Abbildung 12, Seite 25) wurden mittel Analyse<ÜS>urchgeführt. Der Blick nach Innen richtet sich auf die Potentiale des Unternehmens für den Bio Anbau und der Blick nach Außen auf den Bio Markt und die Partnerschaft bzw. das Netzwerk. Ist das Ergebnis der Phase 3 bereits bekannt: *Treffen einer Entscheidung für oder gegen die Umstellung auf den ökologischen Landbau*, handelt es sich nicht mehr um das Ob, sondern um das Wie der Umstellung. Trotzdem sind die Phasen 1+2 zu durchlaufen, da sie die Entscheidung kritisch überprüfen und wichtige Informationen bezüglich der Stakeholder, Ressourcen und der Partnerschaft/des Netzwerkes für die Phasen 4–7 liefern.

Im Rahmen dieser Ausarbeitung folgt die Veränderungsphase 4, in der die Zeichnung der Zukunft an die Besonderheiten des Ökologischen Landbaus ausgerichtet werden muss. Der Umbau der Organisation (z.B. Zuständigkeiten in der Erzeugerorganisation für Bio), die Anpassung des Controllings und die Implementierungsphase sind betriebsindividuell zu planen und durchzuführen. Die Einbeziehung eines Beraters mit Kenntnissen in der systemischen Organisationsberatung ist von Vorteil.

Aus der SWOT Analyse und den weiteren Projektergebnissen lassen sich Umstellungsmotivationen und unterstützende Maßnahmen für Erzeugerunternehmen feststellen und Handlungsmöglichkeiten für die Beratung ableiten. Der Aufbau regionaler Wertschöpfungsnetzwerke und -partnerschaften als unterstützende Maßnahme wird näher erklärt und die BIOKOOP Methode vorgestellt.

3.2.1 Der Blick nach Innen und nach Außen

Der Blick nach Innen und nach Außen schlägt sich in der Durchführung einer betriebsindividuellen SWOT Analyse nieder.

Der Blick nach Innen: Wahrnehmung betrieblicher Ressourcen als Voraussetzung für die Umstellung

Die folgende Abbildung vermittelt einen Eindruck grundsätzlicher Stärken und Schwächen der Erzeuger für die Umstellungsentscheidung, wie sie in BIOKOOP erhoben wurden.

Umstellung auf den ökologischen Landbau/Stärken und Schwächen des Erzeugers

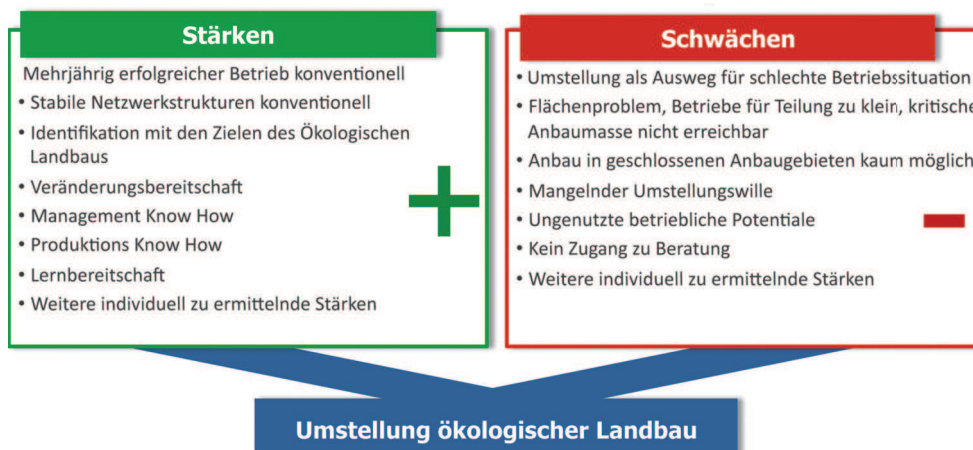


Abbildung 17
Stärken und Schwächen
des Erzeugers
(Quelle: eigene Darstellung)

Die aufgeführten Stärken zielen darauf ab, dass eine Umstellung als Entwicklungsoption nur von gut aufgestellten, gesunden und veränderungsbereiten Betrieben in Frage kommen sollte, die sich auch mit den Zielen des ökologischen Landbaus identifizieren. Die Schwächen skizzieren, dass die Umstellung in Einzelfällen als letzter Ausweg für eine krisenhafte Betriebssituation dient. Zum anderen ist die Umstellung häufig auch für gesunde Betriebe keine Option, da ihnen die Motivation dafür fehlt. Daneben bestehen Flächenprobleme, gerade in geschlossenen Anbaugeländen, Betriebe kennen bzw. nutzen ihre internen Potentiale nicht und haben keinen Beratungszugang für die Begleitung betrieblicher Entwicklungen. Die Analyse der Stärken und Schwächen ist durch jeden Betrieb individuell durchzuführen und sollten zu einem Übergewicht der Stärken führen.

Der Blick nach Außen: Ressourcen in den Lieferketten

Die Chancen und Risiken basieren ebenso wie die Stärken und Schwächen auf den Ergebnissen der BIOKOOP Studie und gehen über die Ergebnisse einer früheren Analyse hinaus (siehe Literaturhinweis unten).

Umstellung auf den ökologischen Landbau/Chancen und Risiken des Erzeugers

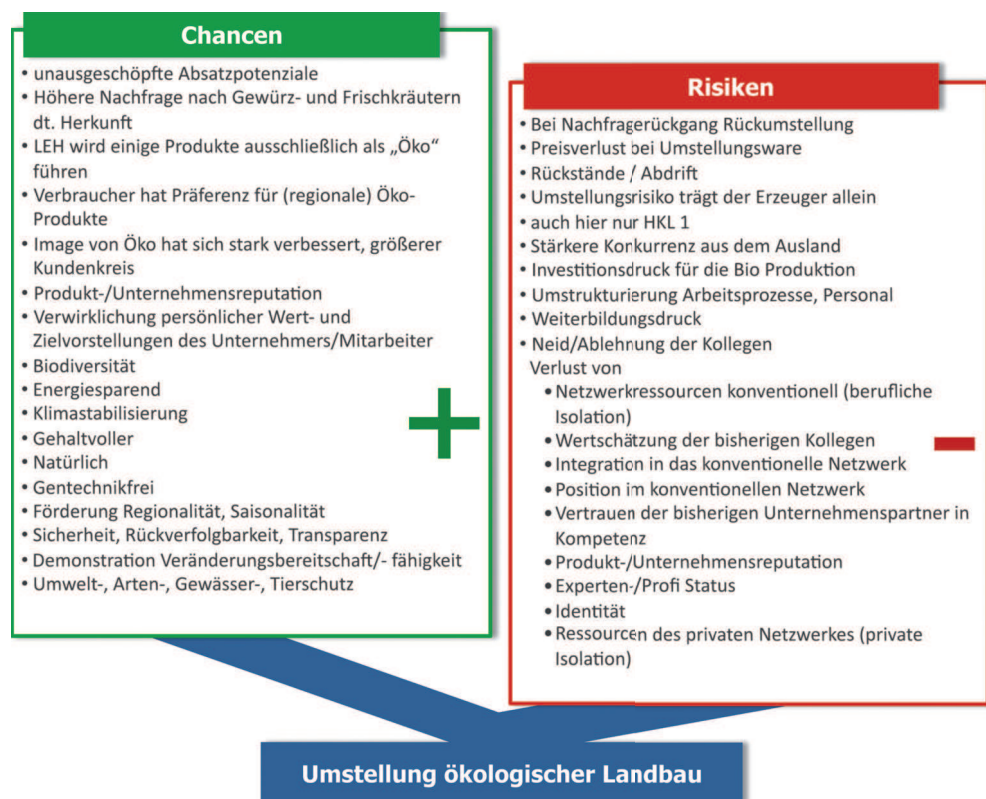


Abbildung 18
Umstellung - Chancen und Risiken für den Erzeuger
(Quelle: eigene Darstellung)

Neben den grundsätzlichen Argumenten, die für den ökologischen Landbau sprechen, liegen unausgeschöpfte Absatzpotenziale vor und der Verbraucher präferiert zunehmend (regionale) Öko Produkte. Die Umstellung kann seine Produkt- und Unternehmensreputation erhöhen, wenn er die Ansprüche der Abnehmer bedarfsgerecht erfüllt und persönliche Wert- und Zielvorstellungen integriert. Zudem demonstriert er seine Veränderungsbereitschaft und auch die Fähigkeit zur Veränderung nach Außen und Innen.

Es ist jedoch festzustellen, dass oftmals die Risiken als schwerwiegender eingeschätzt werden und die Betriebe von der Umstellung abhalten. Die Gefahr von Rückumstellungen bei Markteinbrüchen, der Preisverlust bei Umstellungsware die starke Konkurrenz aus dem Ausland sind ernstzunehmende Gefahren für die Betriebe. Hinzu kommen die betrieblichen Veränderungen, der Umbau der Organisation und die personellen

Qualifizierungsmaßnahmen. Arbeitsabläufe müssen z.B. bei der Unkrautregulierung umgestellt werden, es bedarf mehr Arbeitskräfte, die angeleitet werden müssen und die mehr Know-how zur zeitpunktgerechten und vorbeugenden Unkraut- und Krankheitsregulierung sowie Wissen über den ganzheitlichen ökologischen Ansatz benötigen. So ist das Wissen um den ökologischen Landbau zu erwerben und die Ansprüche der Verbände müssen ggfs. umgesetzt werden. Die Umstellung bedingt einen Investitionsdruck und auch die Verbands- und Zertifizierungskosten sind zu tragen.

Ein Punkt, der keinesfalls zu unterschätzen ist, ist der Verlust bestehender konventioneller Netzwerkressourcen. Die bisherige starke und erfolgreiche Position des konventionellen Betriebes muss für eine unsichere Zukunft, in einem weniger entwickelten Öko Netzwerk und unter der Gefahr des Ausschlusses durch die bisherigen Berufskollegen, eingetauscht werden.

Der Blick nach Außen umfasst auch wesentliche Akteure des bestehenden bzw. zukünftigen Bio Netzwerkes. Dabei entsteht beim Erzeuger nicht selten ein verzerrtes Bild, da er sich aufgrund der etablierten Kommunikationsbarrieren im konventionellen Bereich nicht immer direkt an das bestehende Bio-Netzwerk wendet, sondern den Bio-Markt als „abstrakte“ Black Box auffasst. Die Analyse der Außensicht basiert auf den Ergebnissen von BIOKOOP und wird im Folgenden dargestellt.

Als Teil des Blicks nach Außen werden zunächst die ermittelten Schwächen und Risiken der Akteure Verarbeitung und Zwischenhandel und des Netzwerkes aufgezeigt.

Die Probleme der Verarbeitung und des Zwischenhandels bei der Etablierung eines regionalen Bio-Obst- und Gemüsesortiments wirken auf die Erzeuger zurück. Hat der Verarbeiter nicht genügend Kapazitäten die Ware zu verarbeiten, so kann der Erzeuger hier keinen ausreichenden Absatz finden. Die Kapazitätenanpassung ist jedoch, ebenso wie beim Zwischenhandel für Lager und Logistik, schwierig. Die Mengen im Bio Bereich sind mitunter noch schlechter planbar, als im konventionellen Bereich. Kleine Erzeuger werden nicht wahrgenommen, da sie keine kritische Masse erreichen. Die Kosten der Verarbeitung sind zu hoch, der Preis im Handel und im Einzelhandel, insbesondere von Umstellungsware, zu gering.

Schwächen und Risiken Akteure / Netzwerk

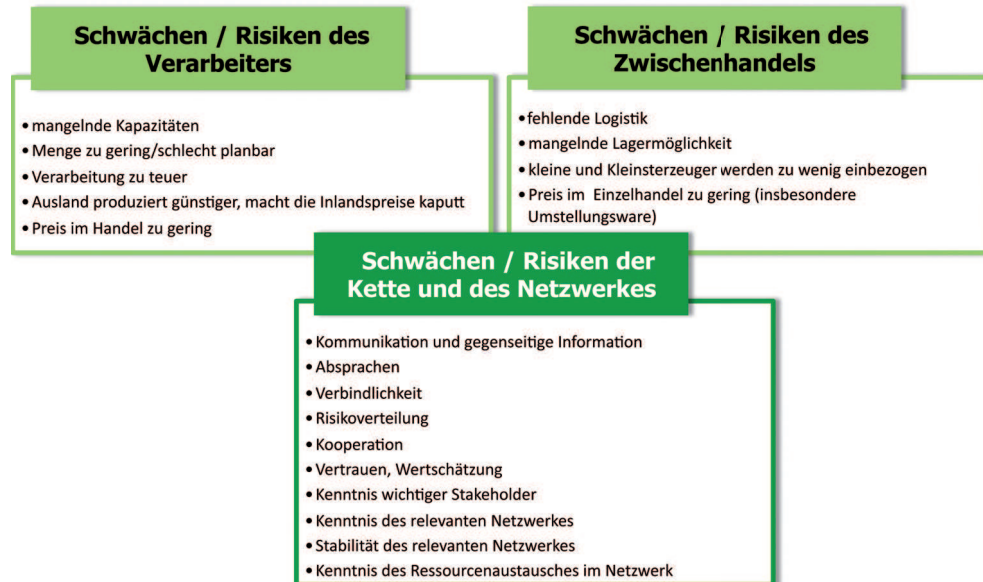


Abbildung 19
 Bio Markt – Schwächen und
 Risiken Akteure / Netzwerk
 (Quelle: eigene Darstellung)

Insbesondere die Netzwerkstrukturen weisen in den bestehenden Lieferkettensystemen noch große Verbesserungspotentiale hin zu mehr Koordination und Kooperation auf, um auch die Stabilität der Netzwerke zu erhöhen (z.B. Festlegen Kommunikationshäufigkeit, Sorten, Mengen, Qualitäten, Lieferzeiträume etc.). Jedoch erwächst aus den produktionstechnischen Risiken und natürlichen Anbaurisiken (z.B. Wetterschwankungen) für alle Beteiligten der Lieferkette in jeder Saison ein erhöhter Koordinationsaufwand im Vergleich zu anderen Lieferketten, da das Nichteinhalten von Absprachen mitunter auch nicht beeinflussbaren Faktoren unterliegt.

Zudem ist zu beobachten, dass es bei den Akteuren Defizite in der Kenntnis ihrer wichtigen Stakeholder, des relevanten Netzwerkes und darüber gibt, welche erfolgsrelevanten Ressourcen getauscht werden bzw. fehlen. So können Regional- und Bio-Marketingkonzepte des Handels auch als Ressource für das Marketing der Erzeuger als externe Ressource betrachtet werden. Ebenso sind zuverlässige und innovative Bio-Lieferanten eine wichtige Ressource für den Handel im Zuge der strategischen Platzierung gegenüber Wettbewerbern.

Die vorangestellten Abbildungen veranschaulichen, welche vielfältigen Herausforderungen den Akteuren im Bio Anbau und in der Lieferkette begegnen. Hinzu kommen die gegenseitigen Zuweisungen der Erzeuger und des Lebensmitteleinzelhandels für eine nicht bedarfsgerechte Produktion.

Zuweisungen zwischen Erzeuger und LEH

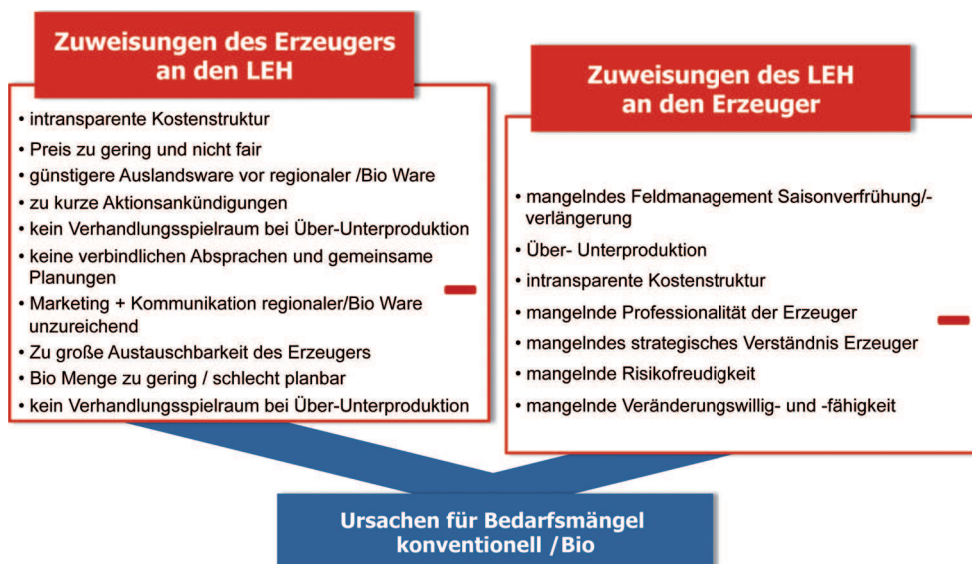


Abbildung 20
Zuweisungen zwischen Erzeuger und LEH
(Quelle: eigene Darstellung)

Berücksichtigt man, dass jede unternehmerische Tätigkeit Herausforderungen mit sich bringt, so wiegen Unsicherheiten, mangelnde Kooperationen und Intransparenzen bereits im konventionellen Anbau schwer. Das Umstellungsrisiko wird allein dem Unternehmen überlassen. Konkurrierende Marketingkonzepte zu Bio und Regionalität erschweren die Vermarktung der Ware. Wird vordergründig Bio, Regionalität und Nachverfolgbarkeit gefordert, so wirkt hintergründig immer noch das Postulat der Austauschbarkeit der Erzeuger beim LEH. Die Ziele in Regionen und zwischen den Akteuren der Lieferketten sind unklar und die Unternehmen handeln isoliert. Für eine wertschätzende Kommunikation zwischen Produzent und Erzeuger ist die Machtstruktur zu asymmetrisch. Es bleibt zu hoffen, dass der Naturkostmarkt, insbesondere der Naturkosteinzehandel, diese Machtasymmetrie als strukturierendes Netzwerkelement für den Bio Bereich nicht übernimmt.

3.2.2 Der Blick auf das Ganze

Der Blick auf das Ganze zeichnet das Zukunftsbild regionaler Bio- Wertschöpfungsnetzwerke und -partnerschaften. Die folgende Abbildung zeigt auf, wie sich konventionelle und Bio Wertschöpfungs-systeme im Wesentlichen unterscheiden. Wie bereits aufgezeigt, gehören neben den Erzeugern und den direkt mit der Ware handelnden Akteure der Wertschöpfungskette auch die Netzwerkteilnehmer wie die Zulieferer für Betriebsmittel, Beratung, Verbände, Politik, Regionen, Verbraucher etc. zum regional spezifischen Bio-Wertschöpfungsnetzwerk. Die beschriebenen Veränderungsprozesse auf Unternehmens-ebene (Ebene 1) müssen in gewissem Maße – Netzwerke sind per Definition schwer „steuerbar“ – auch auf der Netzwerkebene durchlaufen werden (Ebene 3), um die Basis für die konkrete Ausgestaltung der Modalitäten in der Lieferkette zu bilden (Ebene 2). Auch in selbstorganisierten Prozessen der Bildung von Lieferpartnerschaften greifen die

HINWEIS UND EMPFEHLUNG 10
BLICK NACH INNEN UND AUSSEN

Hinweis und Empfehlung
 Der Blick nach Innen – unternehmensinterne Stärken und Schwächen – und der Blick nach Außen – Chancen und Risiken im Netzwerk – sollten vom Erzeuger individuell und basierend auf Kommunikation mit den Akteuren der Lieferkette durchgeführt werden, um eine fundierte Entscheidung zur Umstellung auf den ökologischen Landbau treffen zu können.

Akteure auf ein Netzwerk zurück, so dass diese Ebenen nicht losgelöst voneinander bearbeitet werden können.

Literatur 10: Umstellungshindernisse und Innen-Außen Sicht Gartenbau
 König, Bettina (2006): Bestimmungsfaktoren für den Übernahmeprozess nachhaltiger Produktionsverfahren und Prozessinnovationen im Gartenbau. Hannover [u.a.]: Shaker.
 Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz [Hrsg.] (2008): Ökologisch Erzeugte Produkte. Entwicklungsperspektiven für Erzeugung und Vermarktung in Rheinland-Pfalz

Einfluss der Umstellung auf die Ressourcen



Abbildung 21
 Einfluss der Umstellung auf die Ressourcen Lieferkette
 (Quelle: eigene Darstellung)

Ob im Netzwerk, der Liefer-Partnerschaft oder im Unternehmen, es muss eine gemeinsame Vision, ein Leitbild und ein gemeinsames Wertesystem zum Ökologischen Landbau geschaffen werden. Nur dadurch lässt sich der Mehrwert und der Mehrpreis von Bio kommunizieren. Vision und Werte müssen sich auch in den Steuerungsbereichen des Unternehmens bzw. Netzwerk/ Partnerschaft widerspiegeln. Bei der Vision handelt es um die Beschreibung eines in der Zukunft liegenden erstrebenswerten Zustandes bzw. der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens bzw. Netzwerkes. Die Vision dient sowohl der Motivation der Mitarbeiter bzw. Netzwerkteilnehmer als auch zum Wertetransport an externe Stakeholder wie Konsumenten und Zulieferer. Die Kernkompetenzen sind ebenso daran zu orientieren, wie auch die Zielvorstellungen. Der Unternehmenserfolg erfährt eine Anpassung und das bisherige konventionelle Netzwerk wird erweitert bzw. umstrukturiert. Hinzu kommt, dass auch das Veränderungsradar (siehe 2.1.2) mit diesem Wertesystem abgestimmt werden muss, um zukünftig interne und externe Entwicklungen zu diesem Thema zu erfassen sind.

Speziell für regionale Bio Wertschöpfungsk Kooperationen und Partnerschaften zwischen Erzeugern (Erzeugerorganisationen) und dem Einzelhandel bzw. der Verarbeitung ließen sich im Projekt BIKOOP die folgenden Faktoren für den Erfolg von Kooperationen feststellen.

Erfolgsfaktoren für die Kooperation

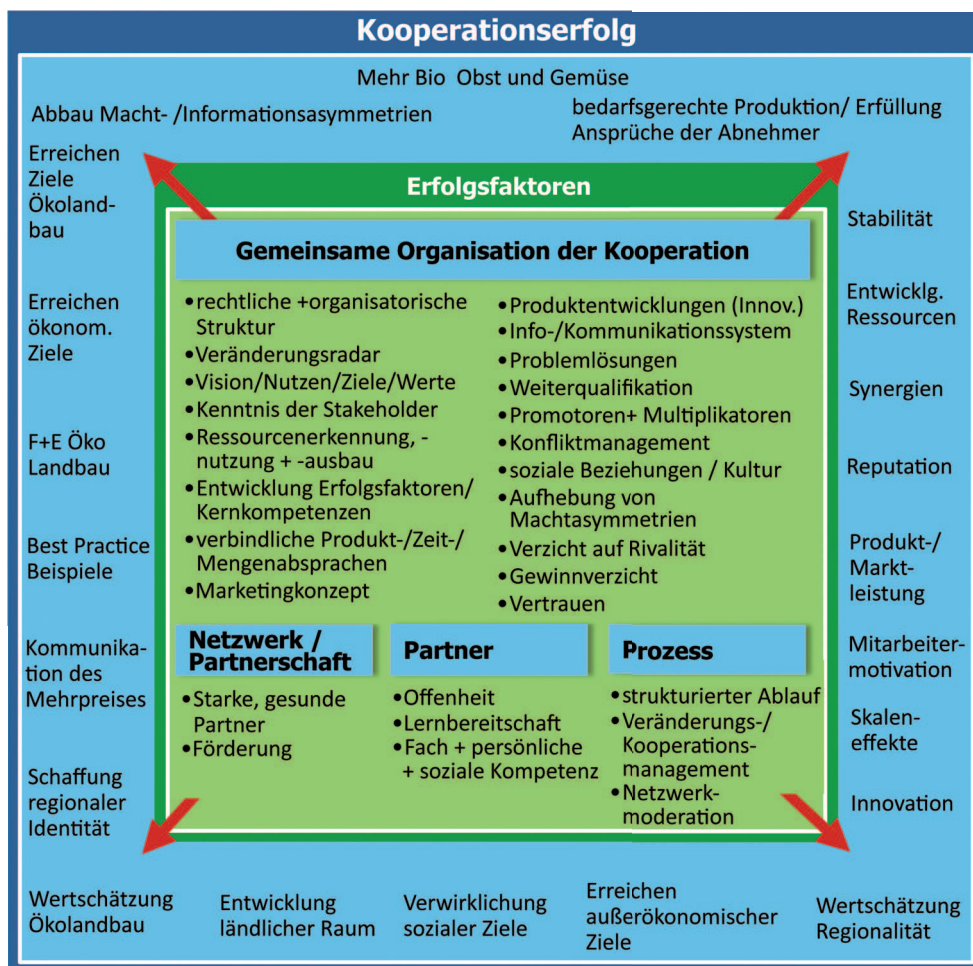


Abbildung 22
Erfolgsfaktoren für die Kooperation
(Quelle: eigene Darstellung)

Die Erfolgsfaktoren für kooperative Partnerschaften bzw. Netzwerkbeziehungen leiten sich aus den für diesen Fokus spezifischen Ressourcen, wie sie in Kapitel 2.6 vorgestellt wurden (s. Seite 25) ab. Wie bereits erwähnt, sollten nur starke und gesunde Partner auf den Ökologischen Landbau umstellen. Die beteiligten Partner müssen eine große Offenheit, Motivation, Lernbereitschaft, fachliche, persönliche und soziale Kompetenz in die Partnerschaft einbringen. Der Prozess der Gestaltung der Partnerschaft und der Umsetzung der gemeinsamen Inhalte sollte klar strukturiert und an den Phasen des Veränderungs- und Kooperationsmanagements ausgerichtet sein (siehe Seite 25 ff.) Sehr hilfreich ist auch eine externe Netzwerkmoderation, die insbesondere in der Startphase den Aufbau der Strukturen und Abläufe betreut.

Erfolgsfaktoren auf der organisationalen Ebene liegen zum einen in der Gestaltung dieser Strukturen und zum anderen in der inhaltlichen Umsetzung der Arbeitsschritte des Veränderungsmanagements und Kooperationsmanagements (Analysen, Zukunftsbilder zeichnen, Bio Vision entwickeln usw.) Der vereinbarte Umfang der Kooperation, ob auf der Produkt- oder Prozessebene (siehe Abbildung 20, Seite 44) ist organisatorisch. Problemlösungen für die Netzwerk- und Partnerschaftsinhalte, aber auch für die weiteren

Schwächen, Risiken und Zuweisungen, wie sie in Kapitel 3.1.1, Seite 36 ff. genannt werden, könne der Kooperation gemeinsam gesucht werden. Die bisherigen kulturellen Skripte (Rollenverhalten), wie sie beispielsweise in der Beziehung zum LEH herrschen, können in Kooperationsbeziehungen neu verhandelt und mit dem Naturkosthandel vermieden werden. Die beteiligten Unternehmen müssen dafür in einem auszuhandelnden Rahmen auf Rivalität und eigenen Gewinn verzichten. Dies geschieht zugunsten des Aufbaus einer stabilen Kooperation mit einem gemeinsamen nachhaltigen Nutzen und in der Folge auch einer stabilen Einkommenssituation und gemeinsamen Entwicklung von Ressourcen und des Bio Bereiches.

3.3 Fazit 1: Umstellungsmotivation und Unterstützungsmaßnahmen

Vor dem Hintergrund der vielfältigen Herausforderungen, die an den Erzeuger für den erfolgreichen Bio Anbau gestellt werden, macht der Erzeuger eine Kosten / Nutzen Rechnung auf, die bisher nicht immer zugunsten der Umstellung ausfällt. Die Erfahrungen des Projektes BIOKOOP zeigen, dass die Umstellungsmotivation durch positive und negative Impulse angeregt wird. Beachtet werden muss hier, dass nicht immer alle Informationen zur ökologischen Wirtschaftsweise, Zertifizierung, Kontrolle, Vermarktung etc. für alle Akteure in gleicher Weise klar sind. Vielmehr sind auch nach der Anerkennung der ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Leistungen des Ökolandbaus durch Langzeitversuche einige Fragen für den ökologischen Gemüsebau als deutlich intensivere Form der Landnutzung im Vergleich zur extensiven Grünlandwirtschaft immer wieder explizit zu machen. Denn dies ist auch der Kern des Wertes der Produkte und muss später im Netzwerk bei der Klärung der gemeinsamen Werte einfließen (Was ist Bio? Was ist regional? Was ist nachhaltig?).

Umstellungsmotivation für den Erzeuger

Eine grundsätzlich positive Haltung zum Ökologischen Landbau ist unverzichtbar. Je näher die Motivation an den eigenen Wert- und Zielvorstellungen orientiert ist, desto größer sind die Chancen auf eine erfolgreiche Umstellung. In der vorliegenden Untersuchung wurde das Zeitfenster von BIOKOOP durch Betriebe genutzt, um eine begleitete Entscheidung zu treffen. Sehr wichtig sind positive Beispiele und die Möglichkeit aus den Erfahrungen erfolgreicher Bio Betriebe zu lernen. Stabile und kooperative Bio Netzwerke und Partnerschaften verringern die Unsicherheiten und erleichtern die Verluste des konventionellen Netzwerkes.

Literatur 11: Zukunftsbild wertorientierte Bio-Wertschöpfungsketten und -netzwerke

Sennheiser, A., Schnetzler, M.J. (2008): Wertorientiertes Supply Chain Management. Strategien zur Mehrung und Messung des Unternehmenswertes durch SCM, Springer, Berlin.

Bayrisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (2003) „Handbuch. Erfolgreiches Regionalmanagement“ http://www.stmwivt.bayern.de/fileadmin/Web-Dateien/Dokumente/landesentwicklung/Handbuch_Regionalmanagement.pdf

Die Negativmotivation geschieht durch den Druck der abnehmenden Hand und die Sorge nicht an möglichen Gewinnen und Entwicklungen im Öko Landbau beteiligt zu werden. Erfolgreiche konventionelle Betriebe haben keinen Problemdruck, so dass die Wahrnehmung von Veränderungsoptionen eingeschränkt ist und dadurch wenige oder keine Informationen zum ökologischen Anbau wahrgenommen und verarbeitet werden. Grundsätzlich ist jedoch eine Positivmotivation immer nachhaltiger. Positive Impulse fördern in wesentlich höherem Maße die Unternehmens-, Partnerschafts- und Netzwerkkultur und sorgen so für eine Win Win Situation, gegenseitige Wertschätzung und eine höhere Leistung der Akteure und der Kooperation.

Aus der Innen- und Außenanalyse und der Umstellungsmotivation lassen sich Unterstützungsmaßnahmen für den Erzeuger ableiten. Diese Maßnahmen müssen im Netzwerk bzw. der Partnerschaft umgesetzt werden, da die Umstellungsentscheidung in komplexe Strukturen eingebunden ist. Sie können dazu beitragen, die Unsicherheiten der Umstellung auf das Netzwerk bzw. die Partnerschaft zu verteilen, Probleme gemeinsam zu lösen, gemeinsam zu lernen und tragfähige Konzepte auszuarbeiten. Dafür müssen bei den beteiligten Akteuren ggf. auch Veränderungs- und Lernprozesse durchlaufen werden, um die Aktivitäten konsistent aufeinander abzustimmen. Diese Grundbereitschaft zur Veränderung muss also nicht nur durch Umstellungsbetriebe, sondern durch das Wertschöpfungsnetzwerk gewährleistet sein. Abbildung 21 zeigt unterstützende Maßnahmen, die von den Akteuren des Wertschöpfungsnetzwerkes erbracht werden können, um Umstellungshindernisse systemisch abzubauen.

HINWEIS UND EMPFEHLUNG 11 ZUKUNFTSBILD WERTORIENTIERTE BIO-WERTSCHÖPFUNGSKETTEN UND -NETZWERKE

Hinweis und Empfehlung

Die Kooperation muss eine Win Win Situation für die Partner darstellen und von einer gemeinsamen Bio Vision getragen werden. Diese Vision muss durch ein gemeinsames Wertesystem hinsichtlich des Ökologischen Landbaus unterlegt sein. Aufgrund der Bio Vision sind der gemeinsame Erfolg, die Ziele und Strategien zu entwickeln und gemeinsam umzusetzen.

Unterstützungsmaßnahmen für die Umstellung



Abbildung 23
Umstellungsmotivation
Erzeuger
(Quelle: eigene Darstellung)

Bio Verbände haben zukünftig die Aufgabe, ihren (potentiellen) Mitgliedern auch im ökologischen Obst- und Gemüsebau stabile und umfassende Netzwerke und Partnerschaften mit den erfolgsrelevanten Stakeholdern und Ressourcen zu bieten. Wenn der Übergang vom konventionellen zum Bio Netzwerk nicht zu verlustträchtig ist, sondern durch solide und kooperative Problemlösungsstrategien sogar Vorteile bietet, so könnten auch weniger risikofreudige Betriebe den Sprung wagen. Dabei gibt es bereits Erfahrungen in der Gruppenberatung, die in einzelnen Regionen noch auf den spezialisierten Bio-Obst- und Gemüseanbau ausgeweitet werden sollten. In den Gruppen können die Erzeuger entscheiden, zu welchen Themen sie auf der horizontalen Ebene kooperieren wollen, z.B. zur Gestaltung der Produktionsprozesse.

Eine stärkere Zusammenarbeit der konventionellen und Bio Verbände wurde bereits in der Projektlaufzeit BIOKOOP angeregt. Beide Verbandsarten bieten Schulungen, Weiterbildungen und Diskussionsforen an, die auf wechselseitiges Interesse stoßen und sinnvoll für beide Produktionsrichtungen sind (z.B. mechanische Unkrautbekämpfung, biologischer Pflanzenschutz, Agrarpolitik).

Insgesamt, und insbesondere in der Umstellungsphase, spielen die Einkommens- und Absatzsicherheit eine zentrale Rolle. Die bisherige Aufstellung der Bio- und konventionellen Lieferketten hat weitgehend den Betrieben das Umstellungsrisiko überlassen. Sie gehen mit der Umstellung in Vorleistung. Umstellungsware ist erst ab dem zweiten Umstellungsjahr als solche auslobbar, jedoch vermeidet der Handel diese Ware, um zusätzliche und ggf. nicht leicht verständliche Deklarationen gegenüber dem Kunden zu vermeiden. Im ökologischen Ackerbau kann die Umstellungsförderung die Vermarktungsausfälle in der Umstellungszeit kalkulierbar machen, im Gemüsebau mit seiner besonders hohen Kapitalintensität ist die Umstellungsförderung jedoch i.d.R. nicht ausreichend, um das Risiko abzubilden. Zudem bestehen unterschiedliche Förderhöhen in den

einzelnen Bundesländern für die Umstellung, die sich im Laufe der Jahre verändern oder ganz wegfallen. Hier sind langfristige Lösungen sowohl seitens des Handels als auch der Politik zu finden. Beispiele gibt es z.B. im Molkereibereich.

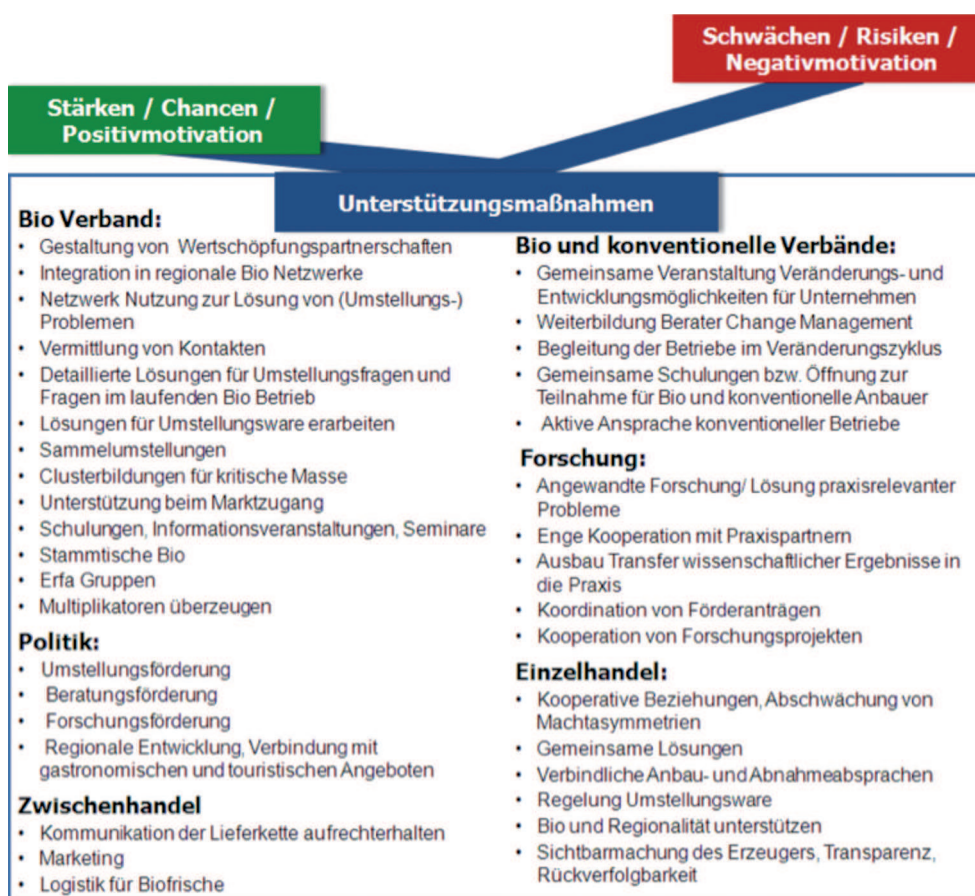


Abbildung 24
Unterstützungsmaßnahmen
für die Umstellung
(Quelle: eigene Darstellung)

3.4 Fazit 2: Handlungsmöglichkeiten für die Beratung

Ein wesentliches Problem bei der Initiierung von Umstellung ist, dass der Berater eines Bio Verbandes sachgemäß wenig Spielraum für den Inhalt seiner Beratung hat. Eine strategische Beratung ohne eine größtmögliche Offenheit für Optionen, weckt jedoch Vorsicht und vielleicht sogar Misstrauen.

Ein Erzeuger, der auf einer Informationsveranstaltung, einer Messe oder ähnlichem auf einen Bio Verbandsberater trifft, ist sich darüber im Klaren, dass der Berater ihm gerne die Umstellungsmöglichkeit und Verbandsmitgliedschaft näher bringen möchte. Dies kann, ohne dass es auch nur annähernd in der Person oder im Auftrag des Bio Beraters liegt, Abwehr wecken. Sollte eine grundsätzliche Bereitschaft beim Unternehmer vorliegen, sich informieren zu lassen, dann ist dies natürlich eine günstige Gelegenheit für beide Seiten. In anderem Falle kann die Ablehnungshaltung des Unternehmers eine

**HINWEIS UND
EMPFEHLUNG 12**
**UMSTELLUNGS-
MOTIVATION
UND
UNTERSTÜTZUNG**

Hinweis und Empfehlung

Für einen nachhaltigen Umstellungserfolg, ist grundsätzlich eine positive Motivation zur Umstellung zu fördern und keine Negativmotivation, die Ängste beim Erzeuger schürt. Die Umstellungsentscheidung muss durch unterstützende Maßnahmen des Netzwerkes gefördert werden. Dies verringert Unsicherheiten und die einseitige Risikobelastung des Erzeugers.

Beschäftigung mit dem Thema Bio zu diesem Zeitpunkt, und unter Umständen auch nachhaltig, verhindern.

Eine Lösungsmöglichkeit für dieses Dilemma ist die gemeinsame Ausrichtung einer Veranstaltung, die mehrere Veränderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten für konventionelle und Bio Betriebe behandelt, Trends vermittelt und auf Handlungsoptionen herunterbricht, Wachstumsstrategien, Innovationsstrategien, Diversifikations- und Differenzierungsstrategien vorstellt aber auch den Ökologischen Landbau. Wird der Unternehmer auf einer objektiven Ebene über mehrere Möglichkeiten der Entwicklung informiert, so ist es seine Wahl und seine Entscheidung, mit welcher Strategie er sich eingehender beschäftigen möchte. Auf diese Weise ließen sich für den Ökologischen Anbau Unternehmen erreichen, die bereits eine Abwehrhaltung aufgebaut haben. Zusätzlich wären Unternehmen angesprochen, die einen noch undifferenzierten Veränderungswunsch spüren und eine solch gelagerte Veranstaltung besuchen würden. Nicht die Unternehmen zu vergessen, die bereits die Umstellung ins Auge gefasst haben. Diese hätten hier in allgemeinerem Rahmen die Möglichkeit Kontakt mit einem Verband aufzunehmen.

Auch wenn das aktive Zugehen auf Betriebe mit Risiken verbunden ist, so hat sich doch im Prozess BIOKOOP gezeigt, dass ein Informationsangebot auf konventionellen Veranstaltungen lohnt und von interessierten Betrieben gut angenommen wird. Hält man sich vor Augen, dass jede Kommunikation und Interaktion mit einem Unternehmer auch eine Intervention ist, so wird deutlich, dass jeder Kontakt ein kleiner Schritt auf dem Wege zur Auseinandersetzung mit dem Informationsinhalt ist. Das Thema wird auf das Radar des Unternehmers gebracht und geschieht dies auf verschiedene Art und Weise, so findet über kurz oder lang auch eine Beschäftigung mit der Fragestellung statt.

Interne und externe Widerstände für Veränderungen und Kooperationen liegen auch in der unterschiedlichen Persönlichkeitsausrichtung der Unternehmer bzw. der Mitarbeiter begründet. Jeder Mensch hat eine unterschiedliche Ausprägung bezüglich der Faktoren Nähe/Distanz, Wechsel/Dauer. Hier ist es für den Berater sinnvoll, die Ausrichtung des Klienten festzustellen. Ein Klient, der eine starke Distanz Ausrichtung hat, muss, um ihn für Kooperationen zu gewinnen, die Möglichkeit haben, in ausreichendem Maße allein und selbstbestimmt zu arbeiten. Für einen Unternehmer, der stark auf Dauer und weniger auf Wechsel ausgelegt ist, darf die Spannung zwischen dem bisherigen unternehmerischen Wirken und neuen Strategien nicht zu stark ausgelegt sein. Neuen Ideen und Verfahrensweisen wird er sich nur öffnen können, wenn der Sprung nicht zu groß ist.

Ein weiterer Punkt, der die Bio Beratung betrifft, sind die festgestellten mangelnden Spezial-Beratungskapazitäten, wie es auch im konventionellen Bereich zu beobachten ist. In beiden Bereichen ist es sehr wichtig und zeitaufwendig eine unterstützende Beziehung aufzubauen. Im Bio Bereich kommt jedoch hinzu, dass konventionelle Unternehmen in ersten Gesprächen erst einmal den Eindruck verlieren müssen, dass ihre bisherige Geschäftstätigkeit nicht wertvoll war. Umgekehrt muss sich der Bio Berater Akzeptanz erarbeiten und beweisen, dass er die notwendige allgemeine Produktionskompetenz und zusätzlich die Bio Kompetenz besitzt. Beratung hat zudem immer noch für Unternehmer den Beigeschmack, seine Arbeit nicht alleine bewältigen zu können. Alle weiteren Beratungsergebnisse basieren auf den anfänglichen Bemühungen, das Selbstwertgefühl des Unternehmers zu stärken und ein mögliches Statusungleichgewicht aufzuheben.

Auf dieser vertrauensvollen und gleichberechtigten Ebene kann der Berater nun bei der Lösung von Problemen unterstützen. Dazu ist es jedoch unumgänglich, dass er auch die Zeit erhält, durch gezieltes Fragen und Zuhören in das Klientensystem einzudringen. Sind diese Zeitkapazitäten nicht vorhanden, so besteht die Gefahr, dass der Berater die Realität des Unternehmers nicht erfassen kann. Er geht zu schnell in die Diagnose und in der Folge berät er möglicherweise an den Bedürfnissen und Möglichkeiten des Betriebes vorbei.

Ausreichend Zeit benötigt der Berater nicht nur für den Betrieb, sondern auch für die eigene Weiterqualifizierung. Empfohlen werden Weiterbildungen nicht nur im fachspezifischen Bereich, sondern auch in der Beratungsmethodik, Gesprächsführung, Prozesssteuerung, der systemischen Organisationsentwicklung, dem Netzwerkmanagement und dem Innovationsmanagement. Der Schwerpunkt in der Organisationsentwicklung liegt auf der Prozessunterstützung. Die ja bereits in hohem Maße vorhandene Kompetenz des Klienten wird gewürdigt und in den gesamten Veränderungsprozess miteinbezogen. Gemeinsam mit dem Klienten wird ein individueller Rahmen gestaltet, in dem sich die Ressourcen des gesamten Unternehmens, des Netzwerkes bzw. der Partnerschaft weiter entwickeln können. Lösungswege werden zwar mit Unterstützung des Beraters, aber durch den Klienten entwickelt und bieten damit die Gewähr der Akzeptanz.

3.5 Fazit 3: Moderation von regionalen Bio- Obst und Gemüse-Wertschöpfungsnetzwerken

Im vorliegenden Leitfaden wurden anhand des Veränderungszeppelins notwendige Veränderungen und Prozesse für das Erarbeiten von unternehmens- und netzwerkspezifischen Veränderungen, sowie Unterstützungsmöglichkeiten durch die Beratung, für mehr heimisches Bio Obst und Gemüse dargestellt. Abschließend bleibt zu klären, wie regionale und thematisch die Vernetzung gesichert werden kann. Die durch das Projekt bereit gestellte Plattform zum persönlichen Austausch ist die Basis für weitere Entwicklungen, die nun aus dem Netzwerk heraus generiert werden müssen.

Neben der betriebsspezifischen prozessual angepassten Beratungsleistung hat das Projekt auch einen Bedarf an thematisch spezifischem Netzwerkmanagement für die Bio Obst- und Gemüseerzeuger sowie für das regionale Netzwerk identifiziert. Dieses Netzwerk lebendig und für umstellungsinteressierte Betriebsleiter sichtbar zu gestalten, sichert die Nachhaltigkeit des Projektes BIOKOOP. Obwohl für die Akteure bisher selbst noch offen, wo ein solches Netzwerkmanagement angesiedelt sein könnte, so schlägt BIOKOOP zumindest einen Teil dieser Koordinationsaufgaben, bei entsprechender Ressourcenausstattung, für die Beratung vor. Diese produktgruppenspezifische Koordination kann auch mit dem vorhandenen Regionalmarketing verbunden werden, um die übergreifende und neutral offene Positionierung zu sichern. Das Netzwerkmanagement muss den Akteuren zusätzliche Ressourcen für die Koordination von Kommunikation zu gemeinsamen Themen und zur Evaluierung der Aktivitäten zur Verfügung stellen.

HINWEIS UND EMPFEHLUNG 13 ROLLE DER BERATUNG

Hinweis

Für die Beratung, insbesondere die Umstellungsberatung, ist der Aufbau einer wertschätzenden unterstützenden Beziehung ohne Statusungleichgewicht sehr wichtig.

Dies benötigt ausreichende zeitliche Ressourcen und Weiterqualifizierung der Berater hinsichtlich der Beratungsmethodik.

Empfehlung

Stärkere Zusammenarbeit der konventionellen und der Bio Verbände. Nutzen von Synergien. Ausrichtung einer verbandsübergreifenden (Bio und konventionell) Veranstaltung mit dem Thema der Veränderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen. Dem Unternehmer mehrere Optionen vorstellen, Umstellung als eine Entwicklungsmöglichkeit vermitteln.

Durch das Netzwerkmanagement können Diskussionen zu folgenden Fragen angeregt werden:

- Welche Veränderungen liegen am Markt und in der Marktumgebung vor?
- Wie lassen sich Trends für die Branche herunterbrechen und erfolgsrelevant verarbeiten?

Literatur 12: Rolle der Beratung

Bamberger, Günter G. (2010): Lösungsorientierte Beratung. 4. Aufl. Weinheim: Beltz.

Schein, Edgar H. (2000): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung. Köln: Ed. Humanistische Psychologie

Königswieser, Roswita; Hillebrand, Martin (2008): Einführung in die systemische Organisationsberatung. 4. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Verl.

Stahl, Eberhard (2007): Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung. 2. Aufl. Weinheim; Basel: Beltz, PVU.

- Welche Strategien/ Produkte sind folglich sinnvoll?
- Welche Ressourcen brauchen wir, um dies zu erreichen?
- Wer muss im Netzwerk welche Leistung dafür erbringen?
- Wie kann bei Veränderungen der Umbau der Unternehmen im laufenden Betrieb möglichst reibungslos erfolgen?
- Wie kann die Beratung in Veränderungsprozessen unterstützen?
- Welche Inhalte und Aufgaben könnten sich konventionelle und Bio Verbände teilen?

So kann idealtypisch ein kontinuierliches Forum für die konsistente Abstimmung von Produktion, Vermarktung, Marketing, Regionalentwicklung, Beratung, Versuchswesen, Förderung, Ausbildung und Forschung etc, geschaffen werden, welches umstellungsinteressierten Betriebsleitern Anschlussmöglichkeiten bietet.

4. Literaturverzeichnis

Literaturhinweis 2.1: Erfolg

Siebert, Gunnar; Kempf, Stefa (2008): Benchmarking. Leitfaden für die Praxis. 3. Aufl. München: Hanser, Carl.

Pümpin, Cuno; Amann, Wolfgang (op. 2005): SEP - strategische Erfolgspositionen. Kernkompetenzen aufbauen und umsetzen. Bern [etc.]: Haupt

Steinle, Claus; Kirschbaum, Jasmin; Kirschbaum, Volker (1996): Erfolgreich überlegen. Erfolgsfaktoren und ihre Gestaltung in der Praxis. Frankfurt am Main: Frankfurter Allg. Zeitung Verl.-Bereich Wirtschaftsbücher (Edition Blickbuch Wirtschaft)

Literaturhinweis 2.2: Marktforschung

Schawel, Christian; Bz.ing, Fabian (2011): Top-100-Management-Tools. Das wichtigste Buch eines Managers. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Berekoven, Ludwig; Eckert, Werner; Ellenrieder, Peter (2009): Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. 12. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Homburg, Christian; Homburg-Krohmer; Krohmer, Harley (2003): Marketingmanagement. Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler

Literaturhinweis 2.3: Trends

Horx, Matthias (2011): Das Me2.3rend-Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht. 1. Aufl. München: Dt. Verl.-Anst.

Bergmann, Frithjof (2004): Neue Arbeit, neue Kultur. 1. Aufl. Freiamt im Schwarzwald: Arbor-Verl.

Jonker, J.; Stark, Wolfgang; Tewes, Stefan (2011): Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung. Einführung, Strategie und Glossar. Berlin: Springer.

Literaturhinweis 2.4: Stakeholder

Hinterhuber, Hans H.; Fr2.4rich, Stephan A. (2001): Fallen die Unternehmensgrenzen? Beiträge zur Außenorientierung der Unternehmensführung. Renningen-Malmsheim: Expert-Verl.

Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas (2005): Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Gabler-Lehrbuch).

Literaturhinweis 2.5: Wertschöpfungskette und -netzwerk

We2.5r, Hartmut (2010): Supply-chain-Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Gärtner, Robert (2009): Der Einfluss von Stakeholder-Gruppen auf den Strategieprozess. 1. Aufl. s.l.: Diplomica Verlag GmbH

Rudolph, Thomas; Drenth, Randy; Meise, Jan Niklas (2007): Kompetenzen für Supply Chain Manager. Berlin: Springer

Literaturhinweis 2.6: Ressourcen

Bea, Franz Xaver; Haas, J2.6en (2005): Strategisches Management. Grundwissen der Ökonomik: Betriebswirtschaftslehre. 4. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung : Konzepte, Funktionen, Fallstudien. 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Hamel, Gary; Prahalad, Coimbatore K. (1997): Wettlauf um die Zukunft. Wie Sie mit bahnbrechenden

Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen.
Wien: Ueberreuter.

Literaturhinweis 2.7: Risiko

Jungermann, Helmut; Pfister, s-Rüdiger; Fischer, Katrin (2005): Die Psychologie der Entscheidung. Eine Einführung. 2. Aufl. München ;, Heidelberg: Elsevier, Spektrum, Akad.-Verl.

Allwörden, Andrea von (2005): Untersuchungen zur Situation existenzgefährdeter Betriebe in Landwirtschaft und Gartenbau. Ursachen, wirtschaftliche und soziale Folgen sowie Konsequenzen für die Beratung. 1. Aufl. Berlin: Köster

Literaturhinweis 2.8: Organisationsentwicklung

Königswies Roswita; Hillebrand, Martin (2008): Einführung in die systemische Organisationsberatung. 4. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Verl.

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 12. Aufl. Frankfurt u.a: Campus (Management)

Nagel, Reinhart (2007): Lust auf Strategie. Workbook zur systemischen Strategieentwicklung. Stuttgart: Klett-Cotta

Literaturhinweis 2.9: Kooperation

Becker, Thomas; Dammer, 2.50; Howaldt, Jürgen; Loose, Achim (Hg.) (2011): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. 3. Aufl. Berlin: Springer Berlin

Hass, Berthold H. (Hg.) (2010): Management in regionalen Netzwerken. Grundlagen, Anwendungen, Perspektiven. Aachen: Shaker.

Bauer-Wolf, Stefan (2007): Handbuch für Regionalentwicklung. Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz. 1. Aufl. Wien: Springer.

Literaturhinweis 3.2.1: Umstellungshindernisse und Innen- Sicht Gartenbau

König, Bettina (2006): Bestimmungsfaktoren für den Übernahmeprozess nachhaltiger Produktionsverfahren und Prozessinnovationen im Gartenbau. Hannover [u.a.]: Shaker.

Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz [Hrsg.] (2008): Ökologisch Erzeugte Produkte. Entwicklungsperspektiven für Erzeugung und Vermarktung in Rheinland-Pfalz

Literaturhinweis 3.4: Beratung

Bamberger, Günter G. (2010) Lösungsorientierte Beratung. 4. Aufl. Weinheim: Beltz.

Schein, Edgar H. (2000): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung. Köln: Ed. Humanistische Psychologie

Königswieser, Roswita; Hillebrand, Martin (2008): Einführung in die systemische Organisationsberatung. 4. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Verl.

Stahl, Eberhard (2007): Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung. 2. Aufl. Weinheim ; Basel: Beltz, PVU

Literaturhinweis 3.5: Zukunftsbild wertorientierte Bio-Wertschöpfungsketten und -netzwerke

Sennheiser, A., Schnetzler, M.J. (2008): Wertorientiertes Supply Chain Management. Strategien zur Mehrung und Messung des Unternehmenswertes durch SCM, Springer, Berlin.

Bayrisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (2003) „Handbuch. Erfolgreiches Regionalmanagement“ http://www.stmwivt.bayern.de/fileadmin/Web-Dateien/Dokumente/landesentwicklung/Handbuch_Regionalmanagement.pdf

