

## Partnerschaftliche Zusammenarbeit als Schlüsselfaktor zur Wertschöpfungssteigerung

*Dr. Michael Weber*

Die Steigerung der Wertschöpfung wird heute für die ganze Land- und Ernährungswirtschaft aber auch für Regionen und einzelne Unternehmen als eine der wichtigen Zielsetzungen angesehen. Es gibt kaum eine Publikation, die sich zur Situation der schweizerischen Land- und Ernährungswirtschaft oder der Regionalwirtschaft in der Schweiz äussert, die diese Zielsetzung nicht ganz prominent erwähnt.

Wertschöpfung ist – einfach ausgedrückt – die am Markt realisierte Leistung einer ökonomischen Einheit abzüglich der bezogenen Vorleistungen. Eine Zunahme der Wertschöpfung bedeutet somit eine Steigerung der eigenen wirtschaftlichen Gesamtleistung. Damit das in einem Sektor, einer Region oder einem Unternehmen gelingen kann, braucht es in der Regel eine zusätzliche Vermarktung von Produkten und/oder Dienstleistungen. Diese müssen für Kunden vertrauenswürdig sein und einen klaren (zusätzlichen) Kundennutzen stiften. Im Vordergrund stehen dabei die von den Kunden subjektiv wahrgenommenen Qualitätseigenschaften und nicht die „objektive“ Qualität. Gleichzeitig ist es notwendig, dass der Anbieter im harten Marktumfeld wettbewerbsfähig produziert. Andernfalls ist er – auch mit den besten Produkten – langfristig nicht lebensfähig.

Was braucht es nun, damit vertrauenswürdige Produkte und Dienstleistungen mit hohem (Zusatz-) Nutzen wettbewerbsfähig angeboten werden können? Folgende Faktoren spielen hier eine Rolle:

- Patentrezepte für ganze Branchen gibt es heute in den stark ausdifferenzierten Märkten für Lebensmittel kaum mehr. Es gilt vielmehr, genügend grosse Kundensegmente mit definierten Bedürfnissen und einer wirklichen Zahlungsbereitschaft zu identifizieren und zu erschliessen.
- (Differenzierte) Produkte und Dienstleistungen, die auf die Bedürfnisse der potenziellen Kunden zugeschnitten sind
- Klar definierte Qualitätseigenschaften der Produkte und Dienstleistungen
- Transparenz und Rückverfolgbarkeit von den Konsumenten bis zur Produktion zur Sicherstellung der Glaubwürdigkeit
- Optimale Gestaltung der Schnittstellen entlang der gesamten Wertschöpfungskette (Logistik, Marktinformationen, Kontrollen etc.)
- Hohe Produktivität aller am Prozess Beteiligten von der Produktion bis zur Vermarktung
- Eine Vorstellung darüber, wie alle beteiligten Akteure entlang der Wertschöpfungskette einen ihrer Leistung entsprechenden Anteil der Wertschöpfung erzielen können. Hier gilt es zu unter-

scheiden je nach Produkt/Dienstleistung und je nach Wertschöpfungsstufe.

- Eine wirkungsvolle Kommunikation ist ein bedeutender Erfolgsfaktor. Es geht dabei um die Schaffung und Aufrechterhaltung von Visibilität sowie das Aufzeigen der eigenen Glaubwürdigkeit. Im Fokus stehen dabei natürlich die Kunden. Aber auch für andere Akteure aus Wirtschaft und Politik sind das zentrale Botschaften.

Ein Blick in die Praxis zeigt, dass viele Unternehmen schon grosse Anstrengungen zur Verbesserung der Faktoren unternehmen, die sie alleine beeinflussen können. Um die Wertschöpfung weiter zu erhöhen, wird eine optimierte Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungsketten aber immer mehr zu einer Grundvoraussetzung. Dabei zeigt sich, dass sich hierfür langfristige, institutionalisierte Zusammenarbeitsformen wesentlich besser eignen als einmalige Kooperationen ohne Aussicht auf eine Partnerschaft. Dies wird auch unternehmensübergreifende Wertschöpfungsgestaltung genannt.

Was kann nun getan werden für eine erfolgreiche unternehmensübergreifende Wertschöpfungsgestaltung? Die Beachtung folgender Punkte kann einen wichtigen Beitrag zum Erfolg leisten:

- Es geht um die Zusammenarbeit entlang von Wertschöpfungsketten. Dazu braucht es Partner, die auch tatsächlich gewillt sind, wirkungsvoll zusammenzuarbeiten. Es kann deshalb nicht darum gehen, dass alle Unternehmen einer Branche mitmachen dürfen. Erfolgreiche Initiativen zeichnen sich in der Regel durch eine klare Ausrichtung auf unternehmerisch denkende Akteure aus, die bereit sind, unternehmerische Risiken einzugehen und zu tragen.
- Die Analyse des bereits bestehenden Wertschöpfungssystems gibt wichtige Anhaltspunkte für Erfolgsfaktoren, Potenziale für zusätzlichen Kundennutzen und für Effizienzverbesserungen.
- Zusätzliche Wertschöpfung durch mehr Ertrag und/oder tiefere Kosten kann einfacher realisiert werden, wenn bereits während der Produktentwicklung und -gestaltung die gesamte Wertschöpfungskette durchdacht wird.
- Potenzielle Schlüsselpartner sollten sich so früh wie möglich an einen Tisch setzen und gemeinsam attraktive Alternativen ausloten. Dabei gilt es, Ziele und Interessen zu identifizieren und jene Möglichkeiten zu finden, bei denen der Nutzen einer Zusammenarbeit am besten ist. Das kann einen längeren Diskussionsprozess erfordern. Ein solcher Prozess lohnt sich aber, wenn am Ende ein Konsens erreicht werden kann, bei dem jeder Partner seine Interessen berücksichtigt sieht. Das ist ein starkes Fundament für künftiges Vertrauen und damit für die erfolgreiche Umsetzung. Vertrauensbildende Massnahmen sind in diesem Zusammenhang insbesondere Offenheit, unternehmerisches Denken, echtes Bemühen um „win-win-Lösungen“ oder Bereitschaft zu langfristigen Partnerschaften.
- Wenn zwischen den Partnern Einigkeit erzielt werden konnte, gilt es, Verbindlichkeit herzustellen. Das heisst, die Ziele der Zusammenarbeit, die Aufgaben und Beiträge der einzelnen Partner, die Verantwortlichkeiten und die umzusetzenden Massnahmen sind konkret festzuhalten. Am besten schriftlich.
- Dazu gehört auch die Institutionalisierung der Zusammenarbeit. Damit ist nicht der Aufbau einer schwerfälligen Organisation gemeint, sondern dass es Mechanismen braucht, die neben der kon-

kreten operativen Abwicklung auch die Koordination, die notwendigen Kontrollen (z.B. für Qualitätseigenschaften), die Konfliktregelung oder die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit sicherstellen. Diese Themen können beispielsweise anlässlich von regelmässigen, gemeinsamen Besprechungen der beteiligten Partner aufgenommen und ausdiskutiert werden.

- Ein weiterer Aspekt, der wichtig sein kann, ist die frühzeitige Sicherung von Marken oder anderen Rechten, die für den Schutz des (zusätzlichen) Kundennutzens nötig sind.
- Zudem gibt es eventuell staatliche Förderinstrumente, die gemeinsam genutzt werden können. Zu erwähnen sind hier beispielsweise Instrumente der Neuen Regionalpolitik des Bundes (NRP), gemeinschaftliche Projektinitiativen gemäss Landwirtschaftsgesetz oder Wirtschaftsförderungs-massnahmen. Ein frühzeitiges, koordiniertes Vorgehen kann das Erschliessen solcher Unterstützungsmittel stark erleichtern. Als erste Anlaufstellen, die helfen können, sind zum Beispiel die Regionalentwicklungsverbände, die kantonalen Fachstellen für Regionalpolitik, die kantonalen landwirtschaftlichen Ämter oder die Wirtschaftsförderung zu erwähnen.

Im Folgenden wird anhand des Beispiels der Mutterkuhhaltung eine erfolgreiche partnerschaftliche Zusammenarbeit in kurzer Form dargestellt:

Heute gibt es in der Schweiz bereits mehr als 5'000 Landwirtschaftsbetriebe, die Mutterkuhhaltung betreiben. Sie vermarkten pro Jahr Fleisch von rund 50'000 Tieren. Das sind inzwischen rund 13 Prozent des in der Schweiz produzierten Rindfleisches.

Neben den Landwirten sind verschiedene andere Akteure an diesem Wertschöpfungssystem beteiligt. Dazu gehören Viehhandelsfirmen, Fleischverarbeiter, Lieferanten für den Gastro-Kanal und Detailhändler. Eine wichtige Rolle spielt auch „Mutterkuh Schweiz“. Diese Organisation ist das Dach der Produzenten und stellt die Schnittstellen zu den anderen Partnern in der Wertschöpfungskette her. Sie befasst sich mit Aufgaben von der Züchtung über die Vermarktung bis zur Kontrolle der Einhaltung der Richtlinien, welche an eine akkreditierte Inspektionsstelle weitergegeben worden ist. Zudem hat „Mutterkuh Schweiz“ dafür gesorgt, dass die wichtigen Labels für das Fleisch von Mutterkühen rechtzeitig gesichert werden konnten. Die Markennamen sind im Besitz von „Mutterkuh Schweiz“. Auf diesem Weg kann garantiert werden, dass die Qualität der Produkte für die Endkonsumenten stimmt.

Das Oberziel der Zusammenarbeit der erwähnten Partner ist es, für Produkte aus der Mutterkuhhaltung gewinnbringende Vermarktungssysteme zu schaffen. Die Entwicklung der abgesetzten Mengen und der effektiv realisierten Zusatzmargen zeigt, dass dieses Ziel in den vergangenen Jahren sehr gut erreicht werden konnte. Das gilt für alle Partner. Neben den zusätzlichen Erträgen erlauben die Produkte aus der Mutterkuhhaltung auch eine stärkere Profilierung bzw. Differenzierung der Anbieter in den umkämpften Lebensmittelmärkten. Das erhöht die Attraktivität dieses Wertschöpfungssystems für alle Beteiligten zusätzlich.

Im Fall der Wertschöpfungskette Mutterkuhhaltung lassen sich verschiedene kritische Erfolgsfaktoren, die oben ausgeführt wurden, in der Praxis beobachten: Als Erstes wurde das ganze Wertschöpfungssystem bereits am Anfang – vor rund 30 Jahren – konsequent von den Kundenbedürfnissen her durchgedacht. Es wurde festgelegt, welche Qualitätskriterien sich daraus ableiten lassen und wie

diese entlang der Kette umgesetzt und gesichert werden können. Bedürfnisgerechte und vertrauenswürdige Produkte standen ganz oben auf der Prioritätenliste. Zudem wurden bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt Schlüsselpartner an Bord geholt, mit denen eine langfristige Zusammenarbeit eingegangen werden konnte. Die Kommunikation gegen aussen und innen ist eine besondere Stärke. Mit verschiedenen Kommunikationsinstrumenten, zu denen auch grössere Publikumsveranstaltungen gehören, sowie mit überzeugenden persönlichen Auftritten gelingt es den Partnern der Mutterkuhhaltung, ihre Botschaften glaubwürdig zu platzieren und visibel zu bleiben. Wichtig ist auch, dass sich die Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette der Mutterkuhhaltung ständig weiter entwickelt. Das System bleibt nicht starr, sondern ist dynamisch in Bezug auf weitere Partnerschaften und auch in Bezug auf die Definition und Sicherstellung von Qualitätseigenschaften (z.B. Soja-Verbot für die Fütterung von Mutterkühen und Kälbern).

Das Beispiel der Mutterkuhhaltung in der Schweiz zeigt, wie bestehende Potenziale für die Steigerung der Wertschöpfung durch unternehmerisch handelnde und zusammenarbeitsorientierte Akteure erfolgreich erschlossen werden können. Andere Bereiche der Land- und Ernährungswirtschaft können sich von diesem Leuchtturm-Beispiel inspirieren lassen und sich ebenfalls auf diesen Weg begeben.