

Wertschöpfungsketten - neu entdeckt

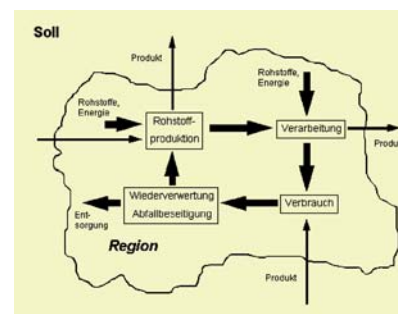
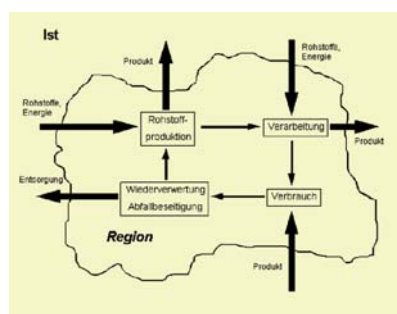
VON ULF HAHNE

Die Idee regionaler Wertschöpfungsketten ist einfach: Statt wesentliche Teile der Veredelung und Weiterverarbeitung anderen Regionen zu überlassen und so zu bloßen Rohstofflieferanten oder reinen Ausführungsorganen zu verkümmern, lohnt es sich, Beschäftigung und Einkommen in der eigenen Region zu sichern. Wie das gehen kann, zeigt der folgende Beitrag.

Immer stärker wird von den LEADER-Projekten verlangt, Beiträge zur wirtschaftlichen Wertschöpfung in ihren Regionen zu leisten. Doch wie kann eine Strategie zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und Erhöhung der Wertschöpfung in der Region aussehen? Meist wird bei Wertschöpfung nur auf die internen Möglichkeiten innerhalb eines Betriebes geschaut, also auf Kostensenkung, Nutzung günstiger Bezugsquellen, Verbesserung des Marketings usw. Entsprechend werden nur die jeweiligen Beziehungen zwischen Käufer und Anbieter betrachtet. Die Idee, dass in der Nachbarschaft oder der weiteren Region ebenfalls leistungsfähige Partner gefunden werden können, wird oft gar nicht weiterverfolgt.

Warum in die Ferne schweifen ...

Dabei könnte der Bezug über die Region helfen, Einkommen und Arbeitsplätze vor Ort zu schaffen und damit die Gesamtnachfrage in der Region zu heben. Ein Beispiel: Im Bürener Land in Nordrhein-Westfalen stellten die Zimmerer und Schreiner fest, dass viel heimisches Holz



Stoff- und Wertschöpfungskreisläufe in der Region

Quelle: TAURUS 1997

beim Hausbau verwendet wurde, aber der Innenausbau mit Dielen weitgehend durch Holz aus anderen Regionen gedeckt wurde. Warum aber sollten nicht auch die Dielen aus der Region kommen? Deswegen wurde nach heimischen Anbietern gesucht und ein regionales Netzwerk aufgebaut, das nun im Verbund nachfrageorientiert Dielen produziert.

Ganzheitliches Konzept

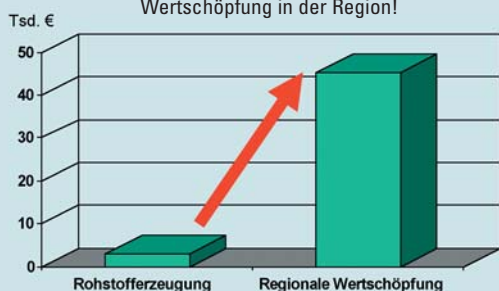
Einzelbetriebliche Vorteile einer Wertschöpfungskette können im raschen gegenseitigen Aushelfen bei Auslastungsspitzen und in der Verbesserung des Informationsaustauschs liegen. Bei steigenden Energiekosten spielt auch die Senkung der Transportkosten eine Rolle. Die Vorteile gehen aber noch weiter: Der Wertschöpfungsketten-Ansatz beinhaltet den ganzen Prozess vom Rohstoff über die Verarbeitung, den Handel und Vertrieb bis hin zum Kunden. Diese vertikale Betrachtungsweise ermöglicht es, die Qualitäten aller Stufen miteinander zu vernetzen und damit einen Ansatz zur Qualitätssicherung zu bilden. Dies bedeutet eine kundenorientierte Verbesserungsstrategie, an der alle Unternehmen der Wertschöpfungskette teilnehmen.

Mehrwert – nicht nur ökonomisch

In strategischer Perspektive schaut der Wertschöpfungsketten-Ansatz danach, ob möglichst viele Kettenglieder in der Region gefunden werden können. Je geringer die innerregionalen Möglichkeiten der Weiterverarbeitung entlang der Wertschöpfungskette sind, desto größer fällt der Export von Wertschöpfungsmöglichkeiten aus der Region aus. Entsprechend wandern auch die Arbeitsplätze an andere Orte. Umgekehrt lässt sich der innerregionale Multiplikator deutlich erhöhen, wenn in der Region zusammengearbeitet wird. Fast jede Region kennt solche Beispiele: Ein Unternehmen entdeckt nach Jahren einen Lieferanten in der Nähe, der genau jene Leistung liefert, mit der es zuvor bei Zulieferern aus weiter Entfernung Probleme gab. Gelingt es, die Produktionskette in der Region zu füllen und zugleich über die Verbesserung der Qualität einen zusätzlichen Mehrwert zu generieren, so erhöht sich die regionale Wertschöpfung – mit allen erwünschten Folgen für Beschäftigung, Einkommen und Nachfrage. Wertschöpfung meint hier sogar mehr als Ökonomie und zielt auf die Verbesserung der Lebenssituation insgesamt.

Regionale Wertschöpfung durch Energieholzverwendung

Potenziell 13-fache Erhöhung der Wertschöpfung in der Region!



Quelle: Gothe/Hahne 2005

Schwachstellen gezielt verbessern

Ein solches Netzwerk hat noch weitere Vorteile: Die Mitglieder lernen voneinander und können so die Qualität verbessern und Produktinnovationen und Verfahrensverbesserungen erproben und einführen. Noch einmal zurück zur Holz-kette: Nicht nur die Logistik lässt sich in der Kette verbessern, auch die Rechnungs-, Dispositions- und Prüfverfahren (z.B. das Messen der Stämme) können so aufeinander abgestimmt werden, dass die Daten nur einmal eingegeben werden müssen und dann von den Partnern einfach übernommen werden – das spart Kosten und Zeit.

Solche Qualitäts- und Wissenssprünge sind in einem kleinräumigen Kontakt-netz leichter möglich als in einer groß-räumigen Lieferkette, in der man von der Qualität abhängt, die einem der Zulieferer (und dieser wiederum in Abhängigkeit von anderen Zulieferern ...) sendet. Häufig wirkt dabei als Koordinationsmechanismus zwischen Anbietern und Nachfragern das Prinzip „Zufall“: Je anonym die Kette, desto stärker hängt man am schwächsten Glied, ohne es aufspüren zu können. Im Unterschied dazu ermöglicht eine regionale Wertschöpfungskette ein sehr genaues Verbessern der Schwachstellen. Austausch und Kommunikation sind der Einstieg in ein bewusstes gemeinsames Wissensmanagement in der Region.

Ein Mehrfaches des Rohproduktwertes ...

Viele land- oder forstwirtschaftliche Regionen kennen das Problem: Sie liefern Rohprodukte, aber die Weiterverarbeitung findet weit entfernt statt. Das regionale Qualitätsprodukt wird mit billiger Massenware vermischt, so dass der Qualitätsvorteil nicht in Wertschöpfung umgesetzt werden kann. Eine regionale Wertschöpfungskette dagegen hat einen Multiplikatoreffekt, wie etwa das Beispiel Holzenergie zeigt: Werden statt des bloßen Rohholzverkaufs auch die weiteren Produktionsstufen und Dienstleistungen von Anbietern in der Region wahrgenommen, so vervielfacht sich die Wertschöpfung in der Region. Die Regionen haben also die Wahl: Statt nur unverarbeitete Rohprodukte für anonyme Massenmärkte anzubieten, können sie mit einer aktiven Vernetzung die regionale Wertschöpfung vergrößern und so Arbeitsplätze in der Region halten, zurückholen oder neu schaffen. Das geschilderte Prinzip lässt sich auch für alle anderen Produktionsprozesse prüfen. Gibt es in der Region eine beson-



Foto: Ulf Hahne

dere Häufung von Unternehmen einer Branche, und arbeiten diese Unternehmen eng zusammen? Dann spricht man von einem „Cluster“, das heißt einem räumlich dichten Netz voneinander unabhängiger Unternehmen aus einer oder mehreren Branchen, welche Vorteile durch die Bündelung entlang der Wertschöpfungskette, durch gemeinsame Lerneffekte oder durch gemeinsame Arbeitsmärkte realisieren. Ein regionales Cluster bildet dann Spezialisierungsvorteile, wenn es Innovationen in der Produktentwicklung oder dem Produktionsprozess oder neue Entwicklungen hervorbringt, die auf dem Markt Wettbewerbsvorteile (zum Beispiel niedrigerer Preis, höhere Qualität, Individualität) ergeben.

Vertrauen aufbauen, Stolpersteine beseitigen – ein Kommunikator kann helfen

Die Zusammenarbeit in Wertschöpfungsketten und Clustern setzt vor allem Vertrauen der Partner untereinander voraus. Dieses kann man nicht durch politische Vorgaben oder Förderprogramme erzwingen; es muss sich zwischen den Unternehmen in Erfahrungsgruppen oder anderen Austauschformen „auf Augenhöhe“ und im Erkennen gegenseitigen Nutzens entwickeln. Ein Cluster- oder Kettenmanager kann allerdings als Kommunikator und Schnittstellenmanager

viele Vorurteile und Hemmnisse ausräumen und die Organisation der Kette bis hin zum Qualitätsmanagement unterstützen. Dies ist keine kurzfristige Aufgabe, sondern erfordert einen längerfristigen Vorlauf. Im Erfolgsfall allerdings wird der bekannte Slogan „Aus der Region – für die Region“ zum Leben erweckt.

Nähere Informationen:

Universität Kassel – FB 6 Architektur, Stadtplanung, Landschaftsplanung
Fachgebiet Ökonomie der Stadt- und Regionalentwicklung

Prof. Dr. Ulf Hahne

Tel. (05 61) 8 04-30 76

E-Mail: hahne@uni-kassel.de

www.oekonomie-regionalentwicklung.de

Berechnung der Wertschöpfung

Wertschöpfung im ökonomischen Sinn bedeutet zunächst nur, dass der Wert aller Inputs (Vorleistungen und Einsatzfaktoren) durch den Gesamtwert des Outputs übertroffen wird (ökonomisches Prinzip). Bei genauerer Betrachtung müssen vom Umsatz jedoch neben der Mehrwertsteuer auch noch die Abschreibungen für Anlagen abgezogen werden, denn auch diese müssen erst verdient werden, ehe an ein Verteilen der eigentlichen Nettowertschöpfung an Kapitalgeber, Eigner und Beschäftigte gedacht werden kann.