

Buchbesprechung / Book review

Wille, Olaf (2006):

Interaktionsmanagement im landwirtschaftlichen Wertschöpfungsnetzwerk – dargestellt am Beispiel der Zuckerrüben-Saatgutdistribution.

Cuvillier Verlag, Göttingen; 352 S.;

ISBN-10: 3865379729, ISBN-13: 9783865379726; 38,00 €

Sowohl auf der landwirtschaftlichen Ebene als auch im Bereich der der Landwirtschaft vor- und nachgelagerten Sektoren beobachten wir einen stetigen Konzentrationsprozess. Die Zahl der landwirtschaftlichen Kunden und deren Handelspartner nimmt von Jahr zu Jahr ab. Eine Bestandsaufnahme auf aggregierter Ebene würde somit, bedingt durch die Konzentration, eine stark rückläufige Zahl der potenziellen Kontaktpartner und damit der Handelsbeziehungsmöglichkeiten konstatieren. Auf einzelbetrieblicher Ebene bedingt die zunehmende Arbeitsteilung und Spezialisierung eine erhebliche Ausweitung der Zahl der Schnittstellen im Vorleistungs- und Produkthandel. Die Gründe liegen in der zunehmenden Vernetzung der beteiligten Unternehmen, der gestiegenen Intensität der Handelsbeziehungen, dem Wandel der Ansprüche an Qualität der gehandelten Waren und des Leistungsumfangs, den erweiterten Einsatzmöglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologien, die das Schnittstellenoptimierungspotenzial erheblich erweitert haben und auch die Diversifikation bei Prozessoptimierung. Kurz und gut: Die Interaktionen zwischen den beteiligten Wirtschaftspartnern innerhalb der Wertschöpfungskette der Land- und Ernährungswirtschaft haben an Komplexität, Vernetztheit und Konzeptionsvielfalt zugenommen.

Dieser Entwicklung will die vorliegende Arbeit, die als Dissertation an der Universität Hohenheim im Institut für landwirtschaftliche Betriebslehre erschienen ist, durch eine umfangreiche Untersuchung nachgehen. Es handelt sich um eine empirisch ausgerichtete Arbeit, die vor dem Hintergrund einer theoretisch-reflektierenden Analyse Voraussetzungen schaffen will, die Interaktionsaktivitäten in der landwirtschaftlichen Wertschöpfungskette an einem konkreten Beispiel zu analysieren und zu optimieren, um damit auch gleichzeitig eine Übertragbarkeit auf weitere Wertschöpfungsketten zu ermöglichen. Als Beispiel

wurde die Wertschöpfungskette der Zuckerrüben-Saatgutdistribution gewählt.

Der Autor baut die Arbeit in sieben Hauptkapiteln auf. Die Ausgangsüberlegung ist, dass das Interaktionsmanagement als Schnittstellenmanagement seine Ursprünge in der Unternehmensführung und dem Unterstützungsinstrumentarium der unternehmensübergreifenden Datenaustauschprozesse hat.

Die Grundlagen für eine Unternehmensoptimierung innerhalb einer Wertschöpfungskette werden vor allem in der Implementierung moderner Managementkonzepte gesehen. Aus dieser Überlegung heraus, erläutert der Verfasser zunächst in Kapitel 2 die aus seiner Sicht wesentlichen Ansatzpunkte aus aufbau- und ablauforganisatorischer Sicht. Wer von den interessierten Lesern des Buches einen umfassenden Überblick über die Konzepte und Begriffsbeschreibungen des Prozessmanagements, des E-Business, des Supply Chain und Relationship Managements, CRM, ECR und viele weitere Managementkonzepte für die unternehmensübergreifende Perspektive erhalten will, kommt hier auf seine Kosten. Begriffsbestimmungen und inhaltliche Bedeutung und Einordnung in den Zusammenhang des Interaktionsmanagement machen diesen Abschnitt zu einer wertvollen Voraussetzung für das Grundverständnis des Buches. Es wird gezeigt, dass unternehmensinterne und –übergreifende Optimierungskonzepte allein eben nicht nur auf der Implementierung von Informationstechnologien beruhen, sondern dass deren Einsatz im Wesentlichen durch ganzheitliche Unternehmensführungskonzepte unterstützt werden müssen, wenn alle Ansätze ihre volle Wirkung entfalten sollen.

Kapitel 3 widmet sich dem Interaktionsmanagement oder, wie der Autor an verschiedenen Stellen vermerkt, dem Beziehungsmanagement. Dabei wird das Interaktionsmanagement als eine insbesondere verhaltensbezogene Komponente der Beziehung zwischen den Interaktionspartnern verstanden. Dem Ein-

satz der Informationstechnologie, die erst die Kooperation in Wertschöpfungsketten ermöglicht hat, wird am Ende des Kapitels der gebührende Raum gewidmet. Am Beispiel des Saatgutmarktes macht der Autor deutlich, wie im Zeitablauf über ca. 30 Jahre die physische Warendistribution, die Beratungsbeziehungen und der Datenaustausch zwischen den Interaktionspartnern zusammengewachsen sind und wie sich die Vertriebs- und Kommunikationsmaßnahmen und der Warenfluss zu einem Interaktionssystem integriert haben.

Im folgenden vierten Kapitel werden die Bestimmungsfaktoren, die technischen Anforderungen und die Handlungsspielräume für das landwirtschaftliche Wertschöpfungsnetzwerk Zuckerproduktion umfassend dargestellt. Auf 90 Seiten werden zunächst die Akteure auf einzelnen Stufen – vom Züchter, Landwirt, Zuckerfabrik über Vertrieb und Interessenvertretungen bis hin zum Konsumenten quantitativ beschrieben. Auf zwei Aspekte sei an dieser Stelle kritisch eingegangen: erstens, bei den vielen dargestellten Wertschöpfungsaktivitäten und den Austauschbeziehungen zwischen den Akteuren, wird leider nicht explizit erwähnt, welche Koordinationsmechanismen dem Austausch zugrunde liegen; es wird zwar von Integration oder Markt gesprochen, doch in einem sehr abstrakten Kontext. Wie kommen die Akteure zusammen und wie bleiben sie in einem Wertschöpfungsnetzwerk zusammen? Ob zum Beispiel eine marktliche Lösung zugunsten einer vertraglichen Bindung oder einer mehr integrativen Lösung die Beziehungen kennzeichnet, bleibt unbeantwortet. Es werden lediglich die dokumentarischen und kommunikationstechnischen Lösungen vorgestellt und daraus Optimierungsvoraussetzungen abgeleitet. Zweitens, im Zusammenhang mit den Handlungsspielräumen, die die Akteure in einer Wertschöpfungskette haben, wird der Begriff der Strategieentwicklung verwendet. Die Strategieentwicklung wird dann anhand der internen und externen Einflussfaktoren und der Prozessoptimierung an ausgewählten Szenarien dargestellt. Leider wird auf die Formulierung eines nachvollziehbaren Strategieverständnisses verzichtet, so dass nicht deutlich wird, aus wessen Sicht und unter welcher Zielsetzung eine Strategie formuliert wird.

Im fünften Kapitel folgt eine empirisch basierte Situationsanalyse der wirtschaftlichen Beziehungen von Zuckerrüben anbauenden landwirtschaftlichen Betrieben, die der Überprüfung der Voraussetzungen für das Interaktionsmanagement auf den Stufen der landwirtschaftlichen Wertschöpfung dient. Erfragt

wurde die Büroausstattung als Indikator für die E-Business-Fähigkeit der Betriebe und deren tatsächlicher Nutzung mit Hilfe der Internetzugangsvoraussetzungen. Daraus werden Rückschlüsse auf die Ausprägung des Interaktionsmanagements gezogen. Die Datenbasis von ca. 800 Interviews, die aus einem Panel eines Marktforschungsunternehmens ausgewählt wurden, liefert eine umfassende Analyse der sozio-ökonomischen und regionalen Besonderheiten der Beteiligten in Wertschöpfungsketten in Bezug auf den Untersuchungsgegenstand. Deskriptive und analytische Statistik (Kreuztabellierung, Kontingenzanalyse, Chi-Quadrat-Test und Cramer's V) zeigen die Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen den untersuchten Variablen auf. Insgesamt bestätigen die Ergebnisse für die aktuelle Entwicklung bekannte Zusammenhänge: Internet- und Computerausstattung befinden sich in landwirtschaftlichen Betrieben auf hohem Niveau, Internet wird zur Information genutzt, ersetzt aber offensichtlich nicht die persönliche Beratung. Die technischen Voraussetzungen auf den untersuchten Betrieben zeigen deutlich das Potenzial für die Implementierung neuer Managementansätze im Sinne des Interaktionsmanagements.

Anhand einer praktischen Implementierung zeigt der Autor in seinem sechsten Kapitel wie die Supply Chain Zuckerrübensaatgutdistribution über die durchgängige Integration mit Informationstechnologie zu optimieren ist. In seinem Pilotprojekt werden sehr plastisch die durchgängige Dokumentation, die Möglichkeiten der Rückverfolgbarkeit und die Neuorganisation des Saatgutvertriebs dargestellt. Im Vordergrund der Analyse steht die Schaffung der E-Business-Fähigkeit der Daten-, Waren- und Kundenbeziehungsebene an den Schnittstellen zwischen Saatgutanbieter und Zuckerunternehmen. In einer umfassenden Analyse werden sowohl die besonderen Eigenheiten der betrachteten Saatgutdistribution dargestellt als auch die Frage nach der Übertragbarkeit des Interaktionsmanagements auf andere Wertschöpfungsketten diskutiert. Diese ist nur möglich, wenn individuelle Lösungen für die prozessuale und informationstechnologische Ausgestaltung des Interaktionsmanagements gewährleistet werden.

In der Summe liegt eine sorgfältige Untersuchung zur Ausprägung und zur Weiterentwicklung des Beziehungsmanagements in der Wertschöpfungskette Zuckerrüben-Saatgutdistribution vor. Vordergrundig besticht die Arbeit durch klar formulierte Aussagen und präzise und leicht verständliche formulierte Aussagen und Präsentation der empirischen

Untersuchungsergebnisse. Zu überzeugen weiß die Arbeit aber vor allem durch die umfassende Erarbeitung der Bedeutung der Einzelelemente des Schnittstellenmanagements und die daraus resultierende Praxistauglichkeit der Ergebnisse. Die stimmige Systematik und konsequente Vernetzung des dargebotenen Stoffes lassen übergeordnete Zusammenhänge erkennbar werden und machen sie lesbar für die mit diesen Fragestellungen befassten Praktiker und Wissenschaftler. Sauber dargestellte Abbildungen an den nötigen Stellen lassen die Erläuterungen noch plausibler erscheinen und tragen zur didaktischen Qualität des Gesamtwerkes bei. Zu kritisieren wäre allenfalls die durchgängige Verwendung relativ einfacher und mit simpler Symbolik versehener Abbildungen. Nach Ansicht des Rezensenten hätte man gern darauf verzichten können. Aber das ist sicherlich Geschmackssache.

Insgesamt sei die Arbeit denjenigen Lesern empfohlen, die einen fundierten Überblick und Einblick in die Möglichkeiten und Grenzen der verschiedenen Handlungsmöglichkeiten des Interaktionsmanagements in der Wertschöpfungskette Zuckerrüben-Saatgutdistribution erlangen wollen. Allen anderen sei die Untersuchung empfohlen, da sie wichtige Perspektiven für die Schaffung der geeigneten Handlungsfelder des Interaktionsmanagements aufzeigt.

Autor:

PROF. DR. RAINER KÜHL

Justus-Liebig-Universität Gießen, Institut für Betriebslehre
der Agrar- und Ernährungswirtschaft

Senckenbergstr. 3, 35390 Gießen

E-Mail: Rainer.Kuehl@agrار.uni-giessen.de