

Technische und organisatorische Innovationen als Basis für Informations- und Dienstleistungs-Agenturen in der Fleischwirtschaft

V. Schütz¹, A. Mack²; B. Schulze³, A. Spiller³, L. Theuvsen³ u. B. Petersen²

¹Institut für Tierwissenschaften, Abt. Präventives Gesundheitsmanagement
Universität Bonn; Katzenburgweg 7 – 9, 53115 Bonn

²Grenzüberschreitende Integrierte Qualitätssicherung e.V. (GIQS)
Vorstandsbüro: Katzenburgweg 7 – 9, 53115 Bonn

³Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung
Georg-August-Universität Göttingen

vschuetz@uni-bonn.de; a.mack@giqs.org; bschulz2@gwdg.de;
a.spiller@agr.uni-goettingen.de; theuvsen@uni-goettingen.de;
b-petersen@uni-bonn.de

Abstract: Die für Deutschland typische zweistufige Vermarktung von Schlachtvieh steht unter erheblichem Wettbewerbsdruck. In diesem Beitrag zeigen wir das Potential von technischen und organisatorischen Innovationen zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit auf.

1 Hintergrund

Die Wettbewerbsfähigkeit der traditionell zweistufigen deutschen Fleischwirtschaft wird derzeit durch den Aufbau und die Weiterentwicklung betriebsübergreifender Informations- und Kommunikationssysteme sowie die Schaffung interorganisationaler Netzwerke gestärkt [ST05]. Dabei gilt es, Koordinationsfunktionen für unterschiedliche Netzwerkakteure zu definieren. Wie auch in anderen Branchen entstehen somit – bezogen auf die Nahtstellen der Zulieferkette – neue Aufgabenfelder für Netzwerkkoordinatoren [PM07]. Der Viehhandel bringt aufgrund seiner Kunden- und Lieferantenstruktur gute Voraussetzungen mit, zusätzlich zu seinen Kernaufgaben die Rolle des Netzwerkkoordinators zu übernehmen [TF07]. Im Wesentlichen sind es drei Aufgabenfelder, die durch organisatorische und technische Innovationen unterstützt werden können: (a) Die strategische und operative Planung im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement der Dienstleistungsnehmer sowie im Customer Relationship Management, (b) Audit-, Dokumenten- und Maßnahmenmanagement als Bestandteile des Dienstleistungsprozesses sowie (c) die Pflege von technischen und organisatorischen Schnittstellen.

Im Rahmen eines bundesweiten Verbundprojektes, an dem neben den Universitäten Bonn und Göttingen zwölf genossenschaftliche Viehhandelsorganisationen mitwirken,

werden Konzepte entwickelt und getestet, wie sich diese Aufgabenfelder miteinander kombinieren lassen. Die beteiligten Viehhändler vermitteln dank ihrer geografischen Lage und Größe ein repräsentatives Bild der Unternehmensstruktur in der zweistufigen Fleischwirtschaft. Ziel dieses Beitrags ist es, sinnvolle Verknüpfungen technischer und organisatorischer Innovationen in den Bereichen überbetriebliches Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement sowie Customer Relationship Management aufzuzeigen.

2 Organisatorische Innovationen

Aus organisatorischer Sicht stellt die Fleischwirtschaft eine durch Arbeitsteilung charakterisierte Abfolge sich nacheinander vollziehender, auf die Erstellung der von den Nachfragern gewünschten Produkte gerichteter Aktivitäten dar; sie kann auch als Wertkette, Wertschöpfungskette oder Wertschöpfungssystem bezeichnet werden [Th03]. In diesem System nimmt der Viehhandel eine Mittlerfunktion wahr. Lange Zeit fehlte es an Anreizen zum Aufbau wettbewerbsfähiger Strukturen in diesem Bereich. Erst in jüngster Zeit hat unter dem Eindruck des sich verschärfenden Wettbewerbs zwischen konkurrierenden Vertriebswegen ein Umdenken eingesetzt und die Bereitschaft zur Koordination von Dienstleistungen im überbetrieblichen Qualitätsmanagement merklich zugenommen. Trotzdem besteht weiterhin ein Defizit, namentlich bei Dienstleistungen in den Bereichen des Lieferantenmanagements für unterschiedliche Kunden [NB02]. Hier bietet sich aus organisatorischer Sicht die Chance, Innovationen in Form von Netzwerkkordinatoren bzw. Dienstleistungs-Agenturen zu etablieren, um auf diese Weise das gemeinsame Dienstleistungsangebot des Viehhandels gegenüber Tierhaltern und Schlachthöfen zu verbessern und als Informationsvermittler zwischen Erzeugern, Hoftierärzten, produktionstechnischen Beratern, Zucht- und Schlachtunternehmen, Behörden und Standardsetzern (z.B. QS GmbH) zu fungieren. Auf dieser Grundlage können neue Dienstleistungsangebote in den Bereichen der qualitätsorientierten Anreiz- und Entlohnungssysteme für Lieferanten, des Qualitätsmarketings, der Verkaufsförderung, der Supply Chain Koordination und des Geschäftsbeziehungsmanagements entwickelt werden. Zudem kann der Viehhandel auf dieser Grundlage mehr Verantwortung für die Sicherheit der gesamten Wertschöpfungskette übernehmen.

Ausgangspunkt für die Entwicklung und Implementierung der Organisationsinnovationen ist die detaillierte Analyse der Geschäftsprozesse im Kunden-Lieferanten-Management. Die schließt eine Identifizierung der Kern- und Unterstützungsprozesse und der in ihnen eingesetzten Methoden und Verfahren ein. Die jeweils realisierte DV-Unterstützung der Prozesse bildet dabei die Schnittstelle zu den technischen Innovationen. Das Zusammenspiel organisatorischer und technischer Innovationen verspricht die Hebung von Effizienzsteigerungspotentialen, u. a. durch die Integration von Aspekten des Qualitäts- und Risikomanagements in vernetzten EDV-gestützten Geschäftsprozessen sowie gebündelte Marketing- und Kundenbindungskonzepte. Im nächsten Schritt sind die Leistungspotenziale vor dem Hintergrund betrieblicher Kernkompetenzen und der Marktnachfrage im Hinblick auf die Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen zu überprüfen, um der Gefahr einer Ausschaltung (Disintermediation) zu entgehen.

3 Technische Innovationen

Erste Untersuchungen zeigen, dass derzeit nur für die Unterstützung der operativen und strategischen Planung Warenwirtschaftssysteme, die hauptsächlich den Viehhandel unterstützen, eingesetzt werden. Weitere wichtige Geschäftsprozesse, wie Verkauf, Lagerhaltung, Buchhaltung, Produktplanung, Customer Relationship Management, Datenerfassung, Mitarbeiterverwaltung, Gesundheits- und Krisenmanagement sowie Controlling wurden als Prozesse mit hohem Wiederholungscharakter für Datenaustausch, -speicherung und -analyse identifiziert. Die dazugehörigen Teilprozesse werden derzeit nur teilweise, eingeschränkt oder gar nicht durch vorhandene Softwaresysteme unterstützt. Auch eine überbetriebliche Zusammenarbeit der Viehhandelsorganisationen wird durch die am Markt angebotenen Systemlösungen derzeit nicht berücksichtigt. Die Erweiterung bestehender Softwarelösungen in Verbindung mit der Konzeption überbetrieblicher Data Warehouse-Strukturen einschließlich eines internetbasierten Zugangs für unterschiedliche Nutzergruppen werden für diesen Aufgabenbereich als die wichtigste technische Innovation gesehen.

Der Logistik sind die Prozesse Bearbeitung des Vermarktungsauftrags, Tourenplanung, Tourenabwicklung und Abrechnung zuzurechnen. Im Unterschied zu anderen Branchen fehlen im Fleischsektor voll automatisierte elektronische Systeme. Stattdessen erfolgt die Bearbeitung der einzelnen Vorgänge im Bereich der Viehvermarktung noch manuell bzw. nur teilautomatisiert. Eine Verknüpfung individueller Dispositionssysteme über Schnittstellen mit Daten aus dem Rechnungswesen – hinterlegt im Warenwirtschaftssystem – ist schon eingerichtet und Bewegungsdaten für die folgende Abrechnung der erbrachten Leistung stehen zur Verfügung. Für die Kommunikation zwischen den Akteuren innerhalb eines Ankaufs- und Verkaufsprozesses sind vier Datenübertragungsalternativen realisiert. Lieferanten und Kunden erhalten ihre Abholungs- bzw. Lieferzeitpunkte sowie die entsprechenden Tierzahlen meist per Fax. Dem Fahrer werden die Daten digital per SMS zur Verfügung gestellt. Voranmeldungen von Schlachttieren erfolgen per Fax sowie teilweise über Telefon, E-Mail oder internetbasierte Anmeldeformulare in Abhängigkeit von Vorlaufzeit und Größe des Schlachtunternehmens. Für technische Innovationen im Bereich der Logistik bieten sich zwei Ansatzpunkte an: Zum einen sind standardisierte Prozesse mit hohem Wiederholungscharakter und zeitkritischen Bedingungen unter dem Aspekt der Lebensmittelketteninformation mit sektorspezifischer Software zu unterstützen. Darüber hinaus sind elektronische Eingabe- und Ausgabemöglichkeiten zu schaffen, und für den Bereich der Datenanalyse ist der Zugriff auf bestehende Datenbanken zu realisieren. Zum anderen gilt es, Auswertungsalgorithmen für die Tourenplanung und die Lieferantenförderung zu definieren. Technisch innovativ ist hierbei ein Prognosemodul, das über den Netzwerkkoordinator in der strategischen und operativen Planung für unterschiedliche Akteure nutzbar ist.

Für die Unterstützung des überbetrieblichen Gesundheitsmanagements liegen den Viehverwertungsgenossenschaften vor allem Kundendaten, Daten aus der Salmonellendatenbank, Schlachtauswertungen und Schlachtkörperbefunddaten vor. Diese eignen sich für Sonderauswertungen, die bislang allerdings aufgrund fehlender Kommunikationsmöglichkeiten sowie Insellösungen in der Datenhaltung weder den Tierhaltern noch den bestandsbetreuenden Tierärzten zeitnah für Entscheidungen bei Schwachstellenanalysen

sowie für das Gesundheitsmanagement angeboten werden. Eine zeitnahe Übermittlung derartiger Daten ist die Voraussetzung für Prävention und gezielte Sanierungsmaßnahmen. Für das Gesundheitsmanagement sind im Rahmen des Forschungsprojekts acht Aktionsbereiche definiert worden, in denen die Netzwerkkoordinatoren technische Unterstützung für Kommunikationsprozesse zwischen Tierhaltern, produktionstechnischen Beratern, bestandsbetreuenden Tierärzten sowie Laboren liefern können:

- Herdendiagnostische Auswertung als Analyse zu Leistungen und Tiergesundheit mit Schlussfolgerungen für die Betreuung, Haltung und Organisation.
- Umfelduntersuchungen zur Ermittlung von Risiko- und Belastungsfaktoren für die Tiere und Schwachstellen im Management.
- Gesundheitsüberwachung (aktuelle Erfassung, Aufklärung, Abstellen und Vorbeugen von Gesundheitsschäden).
- Bereitstellung von Frühwarn- und Alarminformationen.
- Erstellen von Vorberichten für Betriebsbesuche, interne Audits, Koordination der Betriebsbewertung, Lieferantenbeurteilung und Auditmanagement.
- Vor- und Nacharbeitung von Sondermaßnahmen, epidemiologisches Monitoring.
- Dokumentation und Informationsaustausch, Weiterleitung von Informationen zur Lebensmittelkette.
- Kommunikation der Ergebnisse externer Audits zur Überprüfung und Sicherung der Normen- und Rechtskonformität.

Die technische Innovation im Bereich des Tiergesundheitsmanagements ist in der Konzeption und Umsetzung einer Gesundheitsdatenbank in Verbindung mit Zertifikaten zum Gesundheitsstatus von Lieferpartien zu sehen. Hierzu ist es erforderlich, dass sowohl die Tierhalter als auch ihre bestandsbetreuenden Tierärzte und weitere Dienstleister die vom Netzwerkkoordinator bereitzustellende Kommunikationsplattform nutzen. Dies gilt für die digitale Weitergabe von Belegen und Zertifikaten, aber vor allem für die stufenübergreifenden, produktionsbegleitenden Informationen in den Kunden-Lieferanten-Beziehungen zwischen Ferkelerzeugern und Mästern sowie Mästern und Schlachthöfen.

Literaturverzeichnis

- [NB02] Nissen, V.; Bothe, M.: Fourth Party Logistik – Ein Überblick. In: Logistik Management, H. 1/2002, S. 21.
- [PM07] Petersen, B.; Mack, A.; Schütz, V.; Schulze Althoff, G.: Nahtstelle als neuralgischer Punkt – 3-Ebenen-Modell zur Weiterentwicklung überbetrieblicher Qualitätsmanagement-Systeme. In: Fleischwirtschaft, H. 4/2007, S. 89-94.
- [ST05] Spiller, A.; Theuvsen, L.; Recke, G.; Schulze, B.: Sicherstellung der Wertschöpfung in der Schweineerzeugung: Perspektiven des Nordwestdeutschen Modells. Gutachten im Auftrag der Stiftung Westfälische Landschaft, Münster, 2005.
- [Th03] Theuvsen, L.: Rückverfolgbarkeit von Lebensmitteln: Herausforderungen und Lösungsansätze aus organisatorischer Sicht. In: Berichte über Landwirtschaft, Bd. 81, 2003, S. 555-581.
- [TF05] Theuvsen, L.; Franz, A.: The Role and Success Factors of Livestock Trading Cooperatives: Empirical Evidence from German Pork Production. In: International Food and Agribusiness Management Review, 10. Jg., 2007, Nr. 3, S. 90-112.