

Geschäftsprozessanalyse mit Visio: Eine Anwendung im genossenschaftlichen Viehhandel

Anja Voss, Ludwig Theuvsen

Georg-August-Universität Göttingen, Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung, Platz der Göttinger Sieben 5, 37073 Göttingen
avoss@uni-goettingen.de; Theuvsen@uni-goettingen

Abstract: Der Wandlungsprozess, dem die Schlachtviehbranche unterliegt, zwingt Landwirte und Viehhandel zur kritischen Analyse ihrer Geschäftsprozesse. In diesem Beitrag wird der Geschäftsprozess der Schlachtviehvermarktung im genossenschaftlichen Viehhandel mit Hilfe der Visualisierungssoftware Visio untersucht.

1 Einleitung

Geschäftsprozessanalysen sind im Agribusiness bisher nur vereinzelt vorgenommen worden, obwohl die Gestaltung von Geschäftsprozessen allgemein als in hohem Maße erfolgsrelevant gilt [Th96; Ga07]. Der Stellenwert entsprechender Analysen steigt daher seit einigen Jahren in dem Maße, in dem der tief greifende Wandlungsprozess in der Schlachtviehbranche voranschreitet [ST05]. Dieser Prozess ist gekennzeichnet u.a. durch eine wachsende Konzentration der Schlachtunternehmen auf der einen Seite und einen zunehmenden Druck auf die Landwirte, ihre Produkte gewinnbringend zu vermarkten, auf der anderen Seite.

Vor diesem Hintergrund sollen in diesem Beitrag die Möglichkeiten einer Geschäftsprozessanalyse unter Verwendung der Visualisierungssoftware Visio am Beispiel des genossenschaftlichen Viehhandels aufgezeigt werden. Zum genossenschaftlichen Viehhandel gehören in der in Deutschland gewachsenen zweistufigen tierischen Veredlungswirtschaft Viehverwertungs- bzw. Viehvermarktungsgenossenschaften (VVO) sowie Erzeugergemeinschaften (EZG), deren primäres Ziel in der Bündelung von Schlachttieren besteht [TF07; TR08].

2 Geschäftsprozessanalyse

Die Wurzeln der Geschäftsprozessanalyse liegen u.a. im Qualitätsmanagement, das in der DIN EN ISO 9001 eine wesentliche Grundlage hat. Nach Buschmann [Bu98] ist ein Prozess eine „Gesamtheit von in Wechselbeziehungen stehenden Abläufen, Vorgängen oder Tätigkeiten, durch welche Werkstoffe, Energien oder Informationen transportiert oder umgeformt werden.“ Die Geschäftsprozessanalyse ist ein Mittel, Prozesse perma-

nent den wachsenden Anforderungen an Zeit, Qualität, Kosten und Flexibilität anzupassen [SS03].

Die Analyse von Geschäftsprozessen wird in drei Phasen unterteilt. In der ersten Phase wird die Unternehmensstruktur aufgenommen, da eine Betrachtung der Aufbauorganisation bereits die Identifizierung von Schwachstellen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen erlaubt. Danach erfolgt die Ist-Aufnahme der Geschäftsprozesse, bei der eine Konzentration auf die Prozesse erfolgt, die ein offensichtliches Verbesserungspotential besitzen. Als letzter Schritt wird die Bewertung der Geschäftsprozesse durchgeführt, beispielsweise durch eine systematische Schwachstellenanalyse oder eine Prozesskostenrechnung zur Identifizierung von Einspar- sowie Optimierungspotentialen [Wa03; Bi04].

In Unternehmen lassen sich Kern- und Unterstützungsprozesse unterscheiden; Kernprozesse gliedern sich nochmals in Management- und Geschäftsprozesse. Die Managementprozesse schaffen den strukturellen Rahmen einer Organisation, z.B. durch strategische Planung und Kontrolle oder Organisationsgestaltung. Aktivitäten, die der Erbringung von Dienstleistungen oder der Erstellung von Produkten dienen, für die Kunden einen messbaren Nutzen erzeugen, dadurch einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leisten und von betrieblichen Aufgabenträgern nach bestimmten Regeln durchgeführt werden, werden als Geschäftsprozesse bezeichnet. Unterstützungsprozesse, z.B. das Controlling, dienen der Förderung der Management- und Geschäftsprozesse, um eine reibungslose Leistungserbringung zu gewährleisten [KW03; Pf01]. Alle Prozesse können unternehmensintern und –übergreifend betrachtet werden.

3 Schlachtviehvermarktung als Geschäftsprozess

Im Rahmen einer Untersuchung der Geschäftsprozesse in mehreren Unternehmen des genossenschaftlichen Viehhandels wurden verschiedene Kern- und Unterstützungsprozesse identifiziert. Zu den Kernprozessen gehören namentlich die Schlacht- und die Nutztviehvermarktung sowie die Schlacht- und die Nutztviehlogistik. Zu den identifizierten Unterstützungsprozessen sind beispielsweise die allgemeine Marktbeobachtung, die Kontrolle der Schlachtabrechnungen sowie die Verwaltungsprozesse zu rechnen.

Einer der wichtigsten Kernprozesse des genossenschaftlichen Viehhandels ist die Schlachtviehvermarktung, die am Beispiel der Schlachtschweine analysiert wurde. Die Prozessdarstellung erfolgte mit Hilfe der Visualisierungssoftware Visio, die UML-Diagramme nutzt und das Aufzeigen der Interaktionen und Abläufe in Geschäftsprozessen erlaubt. Abbildung 1 zeigt den typischen Ablauf der Schlachtschweinevermarktung in Form eines UML-Aktivitätsdiagramms. Hierbei werden die Landwirte, die in der Viehhandelsorganisation für die Vermarktung der Schweine zuständigen Stellen, der Fuhrpark sowie die Verwaltung der betrachteten Organisation als am Prozess beteiligte Akteure genannt und hinsichtlich ihrer Tätigkeiten und Interaktionen beschrieben.

Jeder Schlachtviehvermarktungsprozess beginnt mit der Bedarfsmeldung als Input. Die Bedarfsmeldung kann auf zwei verschiedenen Wegen erfolgen. Entweder meldet der Landwirt seine Tiere telefonisch bei der Viehhandelsorganisation (VHO) an, oder der zuständige Mitarbeiter der VHO fragt bei den Landwirten nach, ob sie „reife“ Tiere für die Vermarktung haben. Sofern die VHO-Mitarbeiter Ferkel an die eigenen Landwirte

verkaufen, planen sie die Tiere schon vor deren Anmeldung in den Verkauf mit ein. In den meisten Fällen bestätigen sich die entsprechenden Erwartungen der Mitarbeiter, so dass bei der Vermarktung keinerlei Unstimmigkeiten auftreten. Bei der Vermarktung ist zu berücksichtigen, dass einige Organisationen nicht nur eine Andienungspflicht der Schlachttiere durch die Landwirte, sondern auch eine Abnahmepflicht gegenüber den Landwirten kennen.

Durch die telefonische Anmeldung der Schlachtschweine erfolgen gleichzeitig die Angebotserstellung sowie die Besiegelung des Kaufvertrages. Im nächsten Schritt findet die Anmeldung der Schlachtschweinepartien beim Schlachthof statt. Dabei werden die wichtigsten Informationen, bspw. die Menge sowie der Gesundheitsstatus der Schlachttiere,

weitergeleitet. Danach erfolgt die Abfrage, ob genug Schlachtvieh vorhanden ist, damit die VHO die Lieferverträge mit ihren Abnehmern einhalten kann. Da auf beiden Seiten Nachfrage- und Angebotschwankungen den Absatz bestimmen, kann es zu Liefer-, aber im Falle eines Überangebots an Schlachttieren auch zu Absatzschwierigkeiten kommen. Die VHO versucht bei einem übermäßigen Schlachtieranfall vermehrt Schlachttiere an die Schlachthöfe oder andere Händler zu verkaufen. Bei einem Mangel an Schlachttieren werden hingegen entweder Tiere für den Verkauf an die Schlachthöfe von anderen Händlern zugekauft oder die Menge, die mit dem Schlachthof vereinbart wurde, wird herabgesetzt.

Danach folgt die Schlachtviehlogistik, die als eigenständiger Prozess identifiziert wurde und auf die daher an dieser Stelle nicht im Detail eingegangen wird. Nachdem die Schlachttiere bei den Landwirten abgeholt wurden, werden sie zum Schlachthof transportiert. Dort wird dem Fahrer eine Empfangsbestätigung überreicht, die u.a. die Anzahl der Tiere sowie das Gesamtgewicht des LKW inklusive der Schlachttiere enthält. Diese Empfangsbestätigung wird dann dem Kontrolleur, der von der VHO beauftragt wurde, übergeben. Der Kontrolleur ist ein für die Kontrolle am Schlachtband geschulter Mitarbeiter des Unternehmens, der bei Schlachthöfen eingesetzt wird, die nach FOM klassifizieren. Anschließend werden die Schlachtdaten sowie die Abrechnung an den Landwirt versendet, der sie auf Richtigkeit überprüft. Ergeben sich Unstimmigkeiten bei der Überprüfung der Schlachtdaten, wendet sich der Landwirt direkt an die VHO, da sie sein Vertragspartner ist. Die VHO klärt dann mit dem Landwirt die aufgetretenen Diskrepanzen. Mit der Bezahlung der Schlachtabrechnung ist der Schlachtviehvermarktungsprozess beendet.

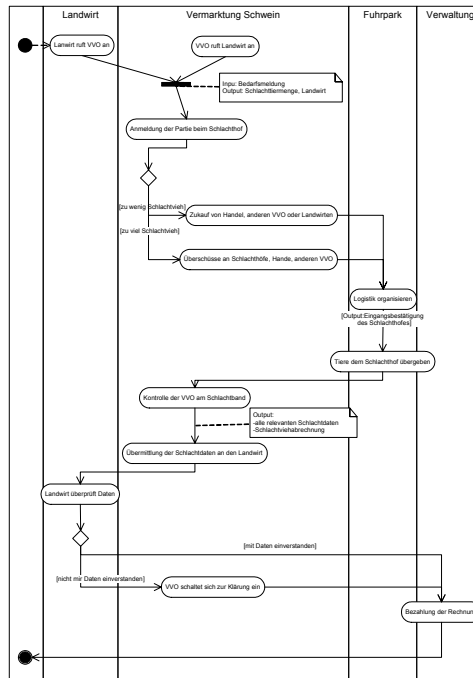


Abbildung 1: Schlachtviehvermarktungsprozess, Quelle: eigene Darstellung

4 Fazit

Geschäftsprozesse können unter verschiedenen Effizienzgesichtspunkten (Durchlaufzeiten, Fehlerraten, Kundenzufriedenheit, Motivation der Mitarbeiter usw.) betrachtet werden. Die Analyse der Schlachtschweinevermarktung im genossenschaftlichen Viehhandel zeigt, dass der betrachtete Geschäftsprozess in allen Unternehmen in sehr ähnlicher Weise durchgeführt wird und keine offensichtlichen Schwächen im Prozessablauf zu erkennen sind. Langjährige Lernprozesse wie auch der intensive Erfahrungsaustausch zwischen den Organisationen haben dazu geführt, dass der Vermarktungsprozess kaum noch Verbesserungspotentiale im Hinblick auf Qualität, Zeit und Kosten aufweist. Diese fortlaufende Verbesserung zentraler Geschäftsprozesse im genossenschaftlichen Viehhandel hat dazu beigetragen, die Effizienz und Produktivität der Unternehmen zu steigern und ihre Wettbewerbsfähigkeit im Markt zu sichern.

Obwohl der betrachtete Geschäftsprozess keine Verbesserungspotentiale erkennen lässt, stellen sich mit Blick auf die Zukunft zwei Fragen. Zum einen ist zu klären, inwieweit durch strategische Maßnahmen das Geschäftsmodell der betrachteten Organisationen weiterentwickelt und dadurch die Zukunftsfähigkeit des genossenschaftlichen Viehhandels gegenüber konkurrierenden Vermarktungsformen gestärkt werden kann. Zum anderen ist zu überprüfen, inwieweit technologische oder organisatorische Innovationen u.U. ein radikales Redesign des Prozesses der Schlachtviehvermarktung erlauben.

Literaturverzeichnis

- [Bi04] Binner, H.F.: Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation – Methoden und Werkzeuge zur Umsetzung. München, Wien 2004.
- [Bu98] Buschmann, R.: Qualitätslenkung in der Lebensmittelwirtschaft. DGQ-Schrift 21-12. Berlin 1998.
- [Ga07] Gaitanides, M.: Prozessorganisation. 2. Aufl., München 2007.
- [KW03] Käfer, R.; Wagner, K.: Prozesslandschaft – Darstellung der Prozesse im Überblick. In: Wagner, K.W. (Hrsg.): PQM – Prozessorientiertes Qualitätsmanagement. Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9001:2000. München, Wien 2003, S. 35-42.
- [Pf01] Pfeifer, T.: Qualitätsmanagement. Strategien, Methoden, Techniken. München, Wien 2001.
- [SS03] Schmelzer, H.J.; Sesselmann, W.: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. München, Wien 2003.
- [ST05] Spiller, A.; Theuvsen, L. et al.: Sicherstellung der Wertschöpfung in der Schweineerzeugung. Perspektiven des Nordwestdeutschen Modells. Münster, 2005.
- [Th96] Theuvsen, L.: Business Reengineering. Möglichkeiten und Grenzen einer prozessorientierten Organisationsgestaltung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48. Jg. 1996, S. 65-82.
- [TF07] 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, H. 3, S. 90-112.
- [TR08] Theuvsen, L.; Recke, G.: Horizontale Kooperationen in der Schlachtschweinevermarktung: Empirische Ergebnisse aus Nordwestdeutschland. In: Spiller, A. und B. Schulze (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Fleischwirtschaft. Verbraucher, Märkte, Geschäftsbeziehungen. Göttinger 2008, S. 73-95.
- [Wa03] Wagner, K.W. (Hrsg.): PQM – Prozessorientiertes Qualitätsmanagement. Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9001:2000. München, Wien 2003.