

Geschäftsmodelle im Viehhandel – Konzeptuelle Grundlagen und erste Anwendungen

Business models in livestock trading: Concept and applications

Anja VOSS und Ludwig THEUVSEN

Zusammenfassung

Viehhändler unterliegen – wie auch andere Formen des Zwischenhandels – der Gefahr der Disintermediation. Sie müssen sich daher optimal strategisch positionieren. In der hier dargestellten Untersuchung wurden 598 Viehhändler in Niedersachsen nach strukturellen Merkmalen sowie den realisierten Geschäftsmodellen befragt. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmen ihren Landwirten in sehr unterschiedlichem Umfang Dienstleistungen anbieten. Strukturell und strategisch ist die Branche heterogen; das Spektrum reicht von auf die Handelsfunktion beschränkten Klein- bis zu Großunternehmen, die ein breites Dienstleistungsspektrum anbieten und versuchen, durch Differenzierungsstrategien Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Schlagnworte: Viehhandel, Geschäftsmodelle, Niedersachsen, Strukturanalyse

Summary

Livestock traders, just like other wholesalers, face the risk of disintermediation. Therefore, they have to find a sustainable strategic position in their industry. In this study we surveyed structural data and business models of 598 livestock traders from Lower Saxony. The study revealed manifold structures and business models in livestock trading; the core services traders offer to farmers vary remarkably. With regard to structure and strategies, the sector is heterogeneous; the spectrum includes small enterprises with a limited spectrum of services as well

Erschienen 2011 im *Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie*, Band 19(2): 1-10. On-line verfügbar: <http://oega.boku.ac.at>

as large enterprises that offer a broad service spectrum and aim at generating competitive advantages through differentiation strategies.

Keywords: Livestock trading industry, business models, Lower Saxony, structural analysis

1. Einleitung

Der Viehhandel ist u.a. in Österreich und Deutschland Teil der dominierenden zweistufigen Veredlungswirtschaft. Landwirte verkaufen ihr Schlacht- und Nutztvieh zum größten Teil über den Viehhandel an den endgültigen Abnehmer, so dass sie nur in Ausnahmefällen in direkten Geschäftsbeziehungen mit Schlachthöfen oder anderen Landwirten stehen. Grundsätzlich ist das Spektrum der Vermarktungsoptionen jedoch breiter, so dass der Viehhandel im intensiven Wettbewerb steht; zudem wird er durch strukturelle Veränderungen in der Fleischwirtschaft bedroht.

Das Kerngeschäft des Viehhandels ist der Handel mit Nutz- und Schlachtvieh, doch erweitern viele Viehvermarktungsorganisationen (VVO) ihr Dienstleistungsspektrum, u.a. durch Übernahme der Nutz- und Schlachtviehlogistik sowie von Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung (THEUVSEN und FRANZ, 2007). Neben diesen Aufgaben übernimmt der Viehhandel wichtige Funktionen im Rahmen der Warendistribution, so etwa die Bedarfsanpassungs- und Marktausgleichsfunktion. Unternehmen des Viehhandels müssen gegenüber ihren Mitbewerbern und Abnehmern eine tragfähige strategische Position einnehmen, da die Branche durch das wettbewerbsintensive Nebeneinander von privatem und genossenschaftlichem Viehhandel geprägt ist. Zudem sind die VVO aufgrund struktureller Veränderungen auf Erzeugungs- und Verarbeitungsseite durch die Gefahr der Ausschaltung (Disintermediation) bedroht. Ziel dieser Untersuchung ist es daher, die Strukturen des Viehhandels sowie die unterschiedlichen Geschäftsmodelle, mit Hilfe derer sich die VVO im Markt positionieren, auf der Grundlage einer empirischen Untersuchung zu analysieren.

2. Geschäftsmodelle

Der Begriff des Geschäftsmodells entstammt ursprünglich der IT-Literatur und wurde in den 1990er Jahren geprägt. Heutzutage hat er

seinen Bezug zur New Economy jedoch weitestgehend verloren und innovative Geschäftsmodelle werden allgemein als Basis von Wettbewerbsvorteilen verstanden (HAMEL, 2000). In der Literatur gibt es verschiedene Ansätze, Geschäftsmodelle zu definieren und zu typologisieren, u.a. bei BAATZ (1996), TIMMERS (1998) und WIRTZ (2000). Definiert man ein Modell als eine vereinfachende Abbildung eines realen Systems (KOSIOL, 1961; PFOHL, 2004), so ist ein Geschäftsmodell eine Darstellung des sozialen Systems ‚Unternehmen‘, mit dessen Hilfe die realen Gegebenheiten der Geschäftstätigkeit abstrakt, unter Vernachlässigung spezieller Unternehmenseigenschaften, abgebildet wird (RENTMEISTER und KLEIN, 2001). Es beschreibt grundsätzlich die Art, wie ein Unternehmen sein Geschäft betreibt, sowie die damit verbundenen Geschäftsprozesse. Es enthält damit u.a. Aussagen zur Strategie eines Unternehmens und dient ggf. als Basis für den Geschäftsplan, der die geplanten Einzahlungsüberschüsse im Zeitablauf darstellt (BACH, 2002).

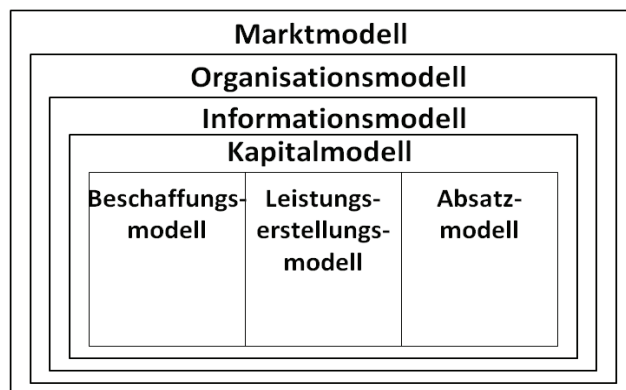


Abb. 1: Geschäftsmodelle im Viehhandel; Quelle: Theuvsen und Voss, 2009

Die in der Literatur verbreiteten Konzepte zur Erfassung der Geschäftsmodelle von Unternehmen lassen sich auch auf den Viehhandel anwenden, bedürfen zu diesem Zweck allerdings einer gewissen Modifizierung. Bezogen auf den Viehhandel sind zum einen das Beschaffungs-, das Leistungserstellungs- sowie das Absatzmodell von Bedeutung; sie bilden die primären Geschäftsprozesse ab. Sie werden von Querschnittsaufgaben überlagert, die den gesamten Leistungsprozess unterstützen und in Form des Markt-, Organisations-, Informations-

sowie Kapitalmodells erfasst werden (vgl. Abbildung 1).

3. Methodik und Ergebnisse

Zwischen Mai und Juli 2009 wurde eine Befragung zu den Strukturen und Geschäftsmodellen des niedersächsischen Viehhandels durchgeführt. Die Kontaktdaten aller zugelassenen Viehhändler, Transportunternehmen sowie Sammelstellen wurden vom Deutschen Raiffeisenverband (DRV) bereitgestellt bzw. den Internetseiten der Tierseuchenabteilung des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) entnommen.

Ein Viehhandelsunternehmen muss durch die zuständige Behörde zugelassen werden, wenn der Betrieb darauf ausgerichtet ist, Schlacht- bzw. Nutztvieh gewerbsmäßig unmittelbar oder über Dritte zu kaufen sowie diese Nutz- bzw. Schlachttiere innerhalb der nächsten 30 Tage nach dem Erwerb wieder zu verkaufen oder in einen anderen Betrieb umzusetzen (§ 12 ViehVerkV). Eine Zulassungspflicht besteht auch für Transportunternehmen und Viehsammelstellen (§§ 13, 14 ViehVerkV). Insgesamt enthält die Datei rund 4.500 zugelassene Unternehmen, von denen 782 ihren Sitz in Niedersachsen haben. Nach der Aufarbeitung der Datei (Entfernung von Dubletten, Zweigniederlassungen u.ä.) verblieben noch 598 niedersächsische Viehhandelsunternehmen. Da von den Unternehmen nur die Adressen vorlagen, wurden unter Verwendung der üblichen Quellen die Telefonnummern hinzugefügt.

Die Befragung wurde telefonisch – auf Wunsch einzelner Viehhandelsunternehmen auch schriftlich – durchgeführt. Die Unternehmen wurden – sofern sie nicht sofort erreicht wurden – an bis zu vier verschiedenen Wochentagen und zu verschiedenen Uhrzeiten kontaktiert. Bei Viehhändlern, die auf diese Weise nicht erreicht werden konnten, ist davon auszugehen, dass sie nicht mehr am Markt tätig sind. Schriftlich befragt wurden auf Wunsch der Unternehmen 94 Viehhändler; bei ihnen betrug die Rücklaufquote 38,3%. Letztendlich haben von den 598 Unternehmen 248 (42%) an der Befragung teilgenommen. 193 Unternehmen (32%) zeigten kein Interesse an der Erhebung, 118 (19%) wurden trotz mehrfacher Versuche nicht erreicht und 31 (5%) konnten nicht ermittelt werden. Außerdem befanden sich 8 Unternehmen (1%) versehentlich in der Datei (2 Landwirte, 4 Transportunternehmen ohne Viehtransport, 2 Schlachthöfe).

Von den 248 Teilnehmern sind 140 Viehhändler im Haupterwerb und 19 im Nebenerwerb tätig. Die übrigen 89 Befragten (36%) hatten ihren Betrieb zwischen 1995 und 2009 aufgegeben, davon über die Hälfte (54,1%) zwischen 2006 bis 2009. Die noch geschäftlich aktiven 159 Befragungsteilnehmer blicken auf eine unterschiedlich lange Historie zurück. Das älteste Viehhandelsunternehmen hat 1851 den Geschäftsbetrieb aufgenommen; das jüngste 2007. Sieben Viehhandelsunternehmen wurden bereits vor 1900 gegründet; fast 25% der tätigen Unternehmen sind älter als 70 Jahre. Knapp 30% wurden zwischen 1969 und 1989 gegründet. Insgesamt verdeutlicht die Altersstruktur der Unternehmen, dass es sich um einen sehr traditionellen niedersächsischen Wirtschaftszweig handelt.

Im Durchschnitt beschäftigen die VVO 25 Mitarbeiter, doch knapp die Hälfte der Unternehmen – in aller Regel private Viehhändler – arbeiten weder mit angestellten Teilzeit- noch Vollzeitkräften. Durchschnittlich werden 124.082 Schlachtschweine/Betrieb und Jahr (mit einer Spanne von 100 bis 1,3 Mio. Tiere/Betrieb) sowie 6.256 Schlachtrinder/Betrieb und Jahr (mit einer Spanne von 10 bis 130.000 Rinder/Betrieb) gehandelt. Die drei größten Unternehmen im Schweinebereich vermarkten zwischen 950.000 und 1,3 Mio. Schlachtschweine pro Jahr; in allen Fällen handelt es sich um Viehvermarktungs-genossenschaften (VVG) bzw. Erzeugergemeinschaften (EZG). Bei den Rindern sind sogar die neun größten VVO, die zwischen 23.000 und 130.000 Schlachtrinder pro Jahr verkaufen, dem genossenschaftlichen Bereich zuzurechnen. Die Unternehmen mit den größten Viehzahlen sind auch diejenigen mit den meisten Mitarbeitern und den höchsten Verkaufszahlen pro Mitarbeiter.

Die Geschäftsmodelle der befragten Unternehmen werden nachfolgend unter Rückgriff auf das in Abbildung 1 skizzierte Konzept beschrieben. Das *Marktmodell* wird durch die gewählte Produkt-/Marktkombination sowie die Wettbewerbsstrategie beschrieben. Viehhandelsunternehmen handeln definitionsgemäß mit Schlacht- und Nutztvieh. Schlachtvieh handeln gut 91% der befragten Unternehmen, Nutztvieh knapp 87%; im Schlacht- und Nutztviehhandel sind 82% der Viehhandelsunternehmen tätig. Der Verkauf von Nutztvieh umfasst vornehmlich den Verkauf von NutZRindern (66%) und -schweinen (69%), vereinzelt werden aber auch Geflügel, Pferde und Schafe gehandelt. Im Schlachtviehbereich stellt sich die Situation ähnlich dar.

Die an der Befragung teilnehmenden Viehhändler haben ihren Unternehmensstandort hauptsächlich in den Landkreisen Vechta (12,5%), Osnabrück (11,3%), Cloppenburg (10%) und Diepholz (10%) und damit in den besonders veredlungsstarken Gebieten Nordwestdeutschlands. Das Einzugsgebiet der befragten Viehhandelsunternehmen erstreckt sich auf ganz Deutschland sowie das angrenzende Ausland. Das Haupteinzugsgebiet umfasst hierbei Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und Hessen. Im Schnitt handelt ein Unternehmen in zwei Bundesländern und zehn Landkreisen; dabei korreliert die Größe des Unternehmens (Verkaufszahlen) nicht mit der Anzahl der Landkreise, in denen es Tiere aufkauft (Einzugsgebiet). Abbildung 2 zeigt für die einzelnen Landkreise, wie viele der befragten Viehhandelsunternehmen dort jeweils ihren Standort haben (linke Säule) und wie viele Unternehmen in den jeweiligen Landkreisen Vieh einkaufen (rechte Säule). Die Zahlen deuten auf eine hohe Wettbewerbsintensität vor allem in den Hochburgen der Tierproduktion hin.



Abb. 2: Standorte und Einzugsgebiete der Viehhändler in Niedersachsen,
Quelle: eigene Darstellung

89% der VVO verkaufen die Schlachttiere an Schlachthöfe; 16% verkaufen auch an VVG bzw. EZG und ca. 38% an den privaten Viehhandel. Dieses Ankaufs- und Verkaufsverhalten verdeutlicht einen regen Handel nicht nur entlang der Wertschöpfungskette, sondern auch innerhalb der Branche und sogar zwischen verschiedenen Organisationsformen des Viehhandels.

18 % der befragten Unternehmen verkaufen ihr Schlachtvieh über ein geschlossenes System bzw. Handelsprogramm. Eine Eigenmarke wurde zu diesem Zweck von 34% der Unternehmen aufgebaut. Nicht ganz überraschend ist, dass über 60% der an ein Handelssystem angeschlossenen Unternehmen EZG bzw. VVG sind.

Die Untersuchung zeigt, dass viele Händler neben Kernfunktionen wie der Schlacht- oder der Nutztviehlogistik (88%) auch andere Dienstleistungen in ihr Leistungsspektrum aufgenommen haben (vgl. Abbildung 3). Im Schnitt 68 % der Händler bieten Dienstleistungen rund um die Schlachtung (Schlachtüberwachung, Kontrolle der Schlachtabrechnung, Schlachtdatenübermittlung) an. Hierbei ist es nicht relevant, ob die Unternehmen dem privaten oder dem genossenschaftlichen Viehhandel zuzurechnen sind. Auch Verwaltungstätigkeiten, etwa Rechnungslegung und HIT-Meldungen, werden von 63 % der Viehhändler übernommen. Weniger attraktiv erscheinen Dienstleistungen wie Vermarktung von Betriebsmitteln, Vermarktung von Genetik und Sperma, Vermittlung von Finanzdienstleistungen, Kreditvermittlung oder Warenversicherung sowie Kreditausfallversicherung zu sein. Diese werden nur von einer Minderheit der Unternehmen angeboten.

Im Hinblick auf das *Organisationsmodell* zeigt sich, dass knapp 30% der Unternehmen eine Kooperation mit einer anderen VVO eingegangen sind. Die Kooperationen betreffen überwiegend den Transport der Schlachttiere, doch verfügt über die Hälfte der kooperierenden Unternehmen auch über eine Zusammenarbeit im Bereich der Bündelung. 17% der Viehhändler haben schon einmal mit einem anderen Viehhandelsunternehmen fusioniert, 15% ein anderes Unternehmen gekauft.

90% der Viehhändler geben wichtige Informationen an ihre Landwirte weiter (*Informationsmodell*). Hierbei handelt es sich insbesondere um die Schlachtdaten (81%), Informationen zur Marktentwicklung (71%) sowie die Schlachtpreise (69%).

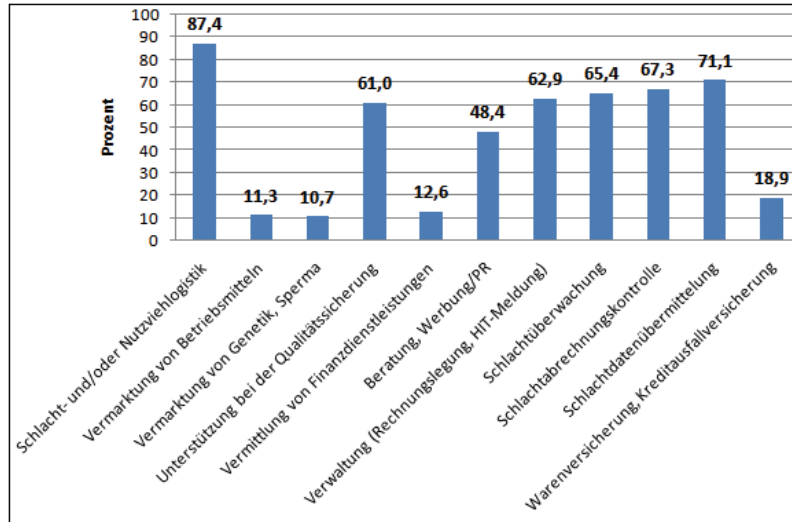


Abb. 3: Leistungsspektrum der Viehhandelsunternehmen, Quelle: eigene Darstellung

Das *Kapitalmodell* macht Aussagen zu den rechtsformabhängigen Beiträgen der Landwirte zur Finanzierung der VVO. 74% der niedersächsischen VVO sind dem privaten Viehhandel zuzurechnen; 19% sind VVG und 6% EZG. 37% der untersuchten Unternehmen firmieren als Einzelunternehmen, 34% als GmbH, 18% als Genossenschaften und 5% als Gesellschaften bürgerlichen Rechts. Vereinzelt haben sich auch Aktien- und Kommanditgesellschaften, offene Handelsgesellschaften, eingetragene Vereine sowie GmbH & Co. KG an der Befragung beteiligt. Etwas überraschend ist, dass sich in der Stichprobe kein wirtschaftlicher Verein findet, obwohl diese Rechtsform nach dem deutschen Marktstrukturgesetz von EZG gewählt werden kann.

Der niedersächsische Viehhandel kauft seine Tiere größtenteils (93,6%) von Landwirten; von VVG bzw. EZG beziehen 30%, vom privaten Viehhandel 18,6% Tiere. 65% der VVO kaufen ausschließlich von Landwirten (*Beschaffungsmodell*). Die stetige Belieferung mit Tieren kann durch verschiedene Kundenbindungsmechanismen sichergestellt werden, zu denen u.a. Andienungspflichten sowie Abnahmegarantien zählen. Eine Pflicht zur Andienung der gesamten Produktion kennen ca. 9% der Viehhändler; 18% sichern ihren Landwirten eine vollständige

ge Abnahme zu. Eine Pflicht zur Andienung (nur) bestimmter Produkte, bspw. aller produzierten Schweine, sehen 11 % der Händler vor; eine Abnahmegarantie für bestimmte Produkte geben 15,7% der VVO. 74% der VVO verzichten vollständig auf eine Andienungspflicht, 60% auf jede Form der Abnahmegarantie. Dadurch können die Landwirte die Vermarktung ihrer Tiere je nach Preislage gestalten und die VVO flexibler auf Angebots- und Nachfrageschwankungen reagieren.

Im Rahmen des *Leistungserstellungsmodells* übernehmen 87,4% der VVO den Transport von Schlachtvieh. Knapp 7% der Unternehmen verfügen über einen eigenen Schlachthof.

Das *Absatzmodell* sieht bei 16% der befragten Viehhändler eine vertragliche Anbindung an einen festen Abnehmer vor. Alle übrigen Viehhändler vermarkten die Tiere frei am Markt.

4. Schlussfolgerungen und Fazit

Aus der Studie geht hervor, dass der niedersächsische Viehhandel eine strukturell sehr heterogene Branche mit langer Tradition und Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit in Nordwestniedersachsen ist. Neben den dominierenden großen VVG und EZG sind viele kleinere, meist private VVO am Markt aktiv. Zahlreiche Betriebsaufgaben sowie deutliche Konzentrationstendenzen deuten auf einen starken Strukturwandel hin. Auch der Trend zu vermehrten Kooperationen zeigt, dass die Viehhändler versuchen, sich eine bessere Position gegenüber Schlachtunternehmen zu erarbeiten, um als gleichwertiger Partner bei Verhandlungen wahrgenommen zu werden.

Die Untersuchungsergebnisse deuten auf Gemeinsamkeiten (z.B. in Bezug auf Vermarktungspartner), aber auch erhebliche Unterschiede (bspw. hinsichtlich Informationsweitergabe und Dienstleistungsspektrum) der realisierten Geschäftsmodelle hin. So lassen sich sowohl kleine Unternehmen mit extrem schmalem, auf die Kernfunktionen des Viehhandels beschränktem Leistungsspektrum als auch große VVO mit breitem Dienstleistungsangebot, die sich zudem um eine Differenzierung ihres Angebots bemühen, beobachten. Auch im Hinblick auf die Organisations-, Beschaffungs- und Absatzmodelle werden erhebliche Unterschiede deutlich, wie u.a. die sehr unterschiedliche Einstellung zu Andienungspflichten, Abnahmegarantien und Kooperationen verdeutlicht. Welche Vor- und Nachteile die verschiedenen Geschäftsmodelle

delle haben und inwieweit sie geeignet sind, eine tragfähige strategische Position der VVO zu gewährleisten, muss weiteren Untersuchungen vorbehalten bleiben.

Literatur

- BAATZ, E.B. (1996): Will Your Business Model Float? WebMaster Magazine, Oktober 1996. www.cio.com/archive/webbusiness/100196_float.html.
- BACH, N. (2002): Structure follows Strategy - Grundweisheit auch im E-Business? In: Dangelmeier, W., Emmrich, A. und Kaschula, D. (Hrsg): Modelle im E-Business, Paderborn, Fraunhofer-ALB 2002, S. 527-545.
- HAMEL, G. (2000): Leading the Revolution. Boston, MA, Harvard Business School Press.
- KOSIOL, E. (1961): Modellanalyse als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen. In: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 13. Jg., S. 318-334.
- PFOHL, H.-C. (2004): Logistikmanagement. Konzeption und Funktionen. 2. Aufl., Berlin, Springer.
- RENTMEISTER, J. und KLEIN, S. (2001): Geschäftsmodelle in der New Economy. Das Wirtschaftsstudium, 30. Jg., S. 354-361.
- THEUVSEN, L. und FRANZ, A. (2007): The Role and Success Factors of Livestock Trading Cooperatives: Empirical Evidence from German Pork Production. International Food and Agribusiness Management Review, 10, 3, S. 90-112.
- THEUVSEN, L. und VOSS, A. (2009): Wettbewerb erfordert stimmiges Modell. In: Fleischwirtschaft, 89, 4, S. 21-24.
- TIMMERS, P. (1998): Business Models for Electronic Markets. EM - Electronic Commerce in Europe. EM - Electronic Markets, 8, 2, 07/98.
- WIRTZ, B.W. (2000): Electronic Business. Wiesbaden, Gabler.

Anschrift der Verfasser

M.Sc. agr. Anja Voss
Prof. Dr. Ludwig Theuvsen
Georg-August-Universität Göttingen
Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung
37073 Göttingen, Platz der Göttinger Sieben 5, Deutschland
Tel.: +49 551 394851
eMail: anja.voss@agr.uni-goettingen.de
theuvsen@uni-goettingen.de