

Geschäftsmodelle im Viehhandel - Konzeptuelle Grundlagen und erste Anwendungen

Anja Voss und Ludwig Theuvsen¹

Abstract –In diesem Beitrag wird aufbauend auf allgemeinen Überlegungen zu Geschäftsmodellen ein speziell auf den Viehhandel zugeschnittenes Konzept vorgestellt, das mit ersten empirischen Untersuchungsergebnissen aus Niedersachsen untermauert wird. Die Befragung ergab vielfältige Strukturen und Geschäftsmodelle im niedersächsischen Viehhandel; das Spektrum reicht von auf die Handelsfunktion beschränkten Ein-Mann-Unternehmen bis zu Großunternehmen mit mehr als 1 Mio. vermarkteter Tiere mit breitem Dienstleistungsspektrum.

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 beispielsweise 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).

Wie auch alle anderen Handelsbetriebe übernimmt der Viehhandel wichtige Funktionen im Rahmen der Warendistribution, so etwa die Bedarfsanpassungs- und die Marktausgleichsfunktion. Jeder Handelsbetrieb muss sich gegenüber seinen Mitbewerbern und Abnehmern positionieren. Dies gilt in besonderer Weise für die Unternehmen des Viehhandels, der durch das wettbewerbsintensive Nebeneinander von privatem und genossenschaftlichem Viehhandel geprägt ist und zudem aufgrund struktureller Veränderungen auf der Erzeugungs- und Verarbeitungsseite durch die Gefahr der Ausschaltung (Disintermediation) bedroht wird. In dieser Untersuchung wird daher analysiert, wie sich Viehhändler im Markt positionieren und welche unterschiedlichen Geschäftsmodelle sie realisieren.

GESCHÄFTSMODELLE

Der Begriff des Geschäftsmodells stammt ursprünglich aus der IT-Literatur und wurde in den 1990er Jahren geprägt. Heutzutage hat der Begriff 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). In der Betriebswirtschaftslehre werden Modelle als vereinfachende Abbildungen eines realen Systems definiert (Kosiol, 1961; Pfohl, 2004). Ein Geschäftsmodell ist somit eine Darstellung des sozialen Systems ‚Unternehmen‘, in der die realen Gegebenheiten der Geschäftstätigkeit abstrakt, unter Vernachlässigung spezieller Unternehmenseigenschaften, abgebildet werden (Rentmeister und Klein, 2001). Es beschreibt grundsätzlich die Art eines Unternehmens, das Geschäft zu betreiben, sowie die damit verbundenen Geschäftsprozesse und dient ggf. als Basis für den Geschäftsplan, der die geplanten Einzahlungsüberschüsse im Zeitablauf darstellt (Bach, 2002).

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, die die primären Geschäftsprozesse abbilden. Sie werden von Querschnittsaufgaben überlagert, die den gesamten Leistungsprozess unterstützen und in Form des Markt-, Organisations-, Informations- sowie Kapitalmodells erfasst werden (Abb. 1).

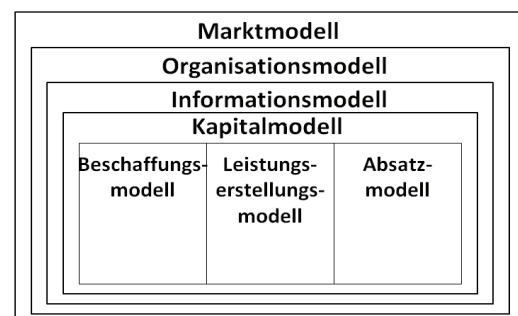


Abb. 1: Geschäftsmodelle im Viehhandel (Theuvsen, Voss, 2009).

¹ Anja Voss und Ludwig Theuvsen sind am Institut für Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness am Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Georg-August-Universität Göttingen tätig (anja.voss@agr.uni-goettingen.de; theuvsen@uni-goettingen.de).

METHODIK UND ERGEBNISSE

Um die Strukturen und Geschäftsmodelle des Viehhandels zu erfassen, wurde eine telefonische Befragung aller Viehhandelsunternehmen in Niedersachsen durchgeführt. Die Adressdaten wurden durch den Deutschen Raiffeisenverband (DRV) sowie die Tierseuchenabteilung des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) bereitgestellt. In der Datei sind alle dem BMELV gemeldeten Viehhandels- und Transportunternehmen sowie Sammelstellen enthalten. Nach Bereinigung der Datei verblieben zunächst 598 Unternehmen in Niedersachsen, von denen 248 an der Telefonbefragung teilgenommen haben; dies entspricht einer Rücklaufquote von 42%. Von den 248 teilnehmenden Unternehmen sind 140 als Haupterwerbs- und 19 als Nebenerwerbsviehhändler aktiv; die übrigen 89 Befragungsteilnehmer (36%) haben zwischen 1995 und 2009, davon wiederum mehr als die Hälfte (54,1%) zwischen 2006 bis 2009 ihren Betrieb aufgegeben. Im Ergebnis blieben 159 auswertbare Fragebögen übrig.

Das älteste Viehhandelsunternehmen nahm 1851, das jüngste 2007 seinen Betrieb auf. Fast 25% der in Niedersachsen tätigen Unternehmen sind älter als 70 Jahre; dies ist sichtbarer Ausdruck einer Branche mit langer Tradition.

Die meisten der befragten Unternehmen haben ihren Unternehmensstandort in denjenigen Landkreisen, in denen auch die meisten Schweine produziert werden; dementsprechend sind 17,4% der befragten Händler im Kreis Cloppenburg, 12,7% im Kreis Osnabrück und 11,7 % im Kreis Vechta beheimatet. Das Einzugsgebiet der niedersächsischen Viehhandelsunternehmen umfasst hauptsächlich Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und Hessen. Im Schnitt handelt ein Unternehmen in 2 Bundesländern und 10 Landkreisen; dabei korreliert die Größe des Unternehmens (Verkaufszahlen) nicht mit der Anzahl der Landkreise (Einzugsgebiet), in denen es tätig ist.

In Niedersachsen steht die Organisationsform des privaten Viehhandels mit 74% aller Unternehmen an erster Stelle, gefolgt von Viehvermarktungs-genossenschaften (VVG) (19%) und Erzeugergemeinschaften (6%). Die meisten der untersuchten Unternehmen sind Einzelunternehmen (37%); 34% werden als GmbH, 18% als Genossenschaft (eG) und 5% als Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) geführt.

Die Unternehmen des privaten Viehhandels sind klein; knapp die Hälfte beschäftigt weder familienfremde Teilzeit- noch Vollzeitkräfte. Die drei größten Unternehmen, die zwischen 0,95 und 1,3 Mio. Schlachtschweine pro Jahr vermarkten, sind VVG bzw. EZG. Bei den Rindern weisen die neun größten Unternehmen Viehzahlen zwischen 23.000 und 130.000 verkauften Schlachtrindern pro Jahr auf; auch dabei handelt es sich durchweg um VVG und EZG. Die Viehhandelsunternehmen handeln überwiegend Schlacht- und Nutztvieh; gut 95 % der Unternehmen handeln mit Schlachtvieh, knapp 89% mit Nutztvieh.

Der niedersächsische Viehhandel kauft seine Tiere größtenteils von Landwirten (93,6%); nur ein geringer Teil der Unternehmen bezieht seine Tiere auch über VVG und EZG (30%) sowie den privaten Vieh-

handel (18,6%). 65% der befragten Viehhändler kaufen ihre Tiere ausschließlich von Landwirten.

Der Viehhandel verkauft 89% seiner Schlachttiere an Schlachthöfe. 16% der Unternehmen verkaufen ihre Tiere auch an VVG/EZG und ca. 38% an den privaten Viehhandel. Von den befragten Viehhändlern haben 16% eine vertragliche Anbindung an einen festen Abnehmer. Knapp 7% der Unternehmen verfügen über einen eigenen Schlachthof. Alle übrigen Viehhändler vermarkten die Tiere frei am Markt, ohne an einen Abnehmer gebunden zu sein.

Die Untersuchung ergab, dass viele Viehhändler neben der Schlacht- und/oder der Nutztviehlogistik (88%) vermehrt andere Funktionen wahrnehmen. Dienstleistungen rund um die Schlachtung wie Schlachtüberwachung, Schlachtabrechnungskontrolle und Schlachtdatenübermittlung z.B. bieten bereits 68% der befragten Viehhandelsunternehmen an, während immerhin 32% diese Dienstleistungen noch nicht in ihr Repertoire aufgenommen haben. Hierin werden erste interessante Unterschiede im Hinblick auf die implementierten Geschäftsmodelle deutlich.

SCHLUSSFOLGERUNG UND FAZIT

Die Studie zeigt vielfältige Strukturen im niedersächsischen Viehhandel. Vertiefte Untersuchungen müssen zeigen, inwieweit die Geschäftsmodelle der befragten Unternehmen Gemeinsamkeiten und Unterschiede aufweisen.

LITERATUR

- Baatz, E.B. (1996). Will Your Business Model Float? In: *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, S. 527-545.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Boston, MA.
- 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.
- Rentmeister, J und Klein, S. (2001). Geschäftsmodelle in der New Economy. In: *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. In: *International Food and Agribusiness Management Review*, 10. Jg., Nr. 3, S. 90-112.
- Theuvsen, L. und Voss, A. (2009). Wettbewerb erfordert stimmiges Modell. In: *Fleischwirtschaft*, 89. Jg., H. 4, S. 21-24.
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. In: *EM - Electronic Commerce in Europe*. EM - Electronic Markets, 8. Jg., Nr. 2, 07/98.
- Wirtz, B.W. (2000). *Electronic Business*. Wiesbaden.