AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

SCHRIFTEN DER GESELLSCHAFT FÜR WIRTSCHAFTS- UND SOZIALWISSENSCHAFTEN DES LANDBAUES E.V.

Uffelmann, W., Weindlmaier, H.: Strategien zur wirtschaftlichen Umsetzung der Kriterien Produktsicherheit und Qualitätserhaltung im Fleischverarbeitungssektor. In: Bahrs, E., von Cramon-Taubadel, S., Spiller, A., Theuvsen, L., Zeller, M.: Unternehmen im Agrarbereich vor neuen Herausforderungen. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 41, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag (2006), S. 375-387.

Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Bd. 41, 2006: 375 - 387

STRATEGIEN ZUR WIRTSCHAFTLICHEN UMSETZUNG DER KRITERIEN PRODUKTSICHERHEIT UND QUALITÄTSERHALTUNG IM FLEISCHVERARBEITUNGSSEKTOR

Wilhelm Uffelmann, Hannes Weindlmaier[*]

Keywords

Fleischwirtschaft, Produktsicherheit, Qualitätserhaltung, Strategisches Kostenmanagement, Anforderungen, Wettbewerbsfähigkeit, Strategien

1 Einleitung

Seit den Krisen auf dem Fleischmarkt und in der Fleischvermarktung sind die in den Wertschöpfungsstufen Fleischgewinnung und Fleischverarbeitung eingesetzten Produktionsverfahren zunehmend in den Fokus der Kritik geraten und wurden als eine der Hauptursachen für die krisenhafte Entwicklung bezeichnet. Dabei wird argumentiert, dass nicht nur elementare Anforderungen des Tierschutzes, der Qualitätserhaltung und des Umweltschutzes verletzt werden, sondern dass durch die eingesetzten Verfahren teilweise auch die Sicherheit der Verbraucher gefährdet wird (KURZENHÄUSER 2001: 336ff; HILDEBRANDT/LÜCKER/RAUSCHER 2001: 437ff.). Die verschiedenen Verfahren der Fleischgewinnung und Fleischverarbeitung unterscheiden sich einerseits im Hinblick auf die Erfüllung der Anforderungen bezüglich Produktsicherheit, Qualitätserhaltung und Umweltfreundlichkeit, andererseits bestehen erhebliche Unterschiede im Hinblick auf die Kosten der Verfahren.

Derzeit ist die Wertschöpfungskette Fleisch in Deutschland noch stark zersplittert, d.h. weitgehend unabhängige Unternehmen von der Schlachtung über die Zerlegung, die Fleischverarbeitung bis hin zum Lebensmittelhandel sind als Akteure in der Wertschöpfungskette involviert. Dies führt dazu, dass die hygienischen Risiken ansteigen. Wachsender Preisdruck auf den Absatzmärkten, zunehmender internationaler Wettbewerbsdruck (WEINDLMAIER 2002: 152ff.) und wachsende Qualitäts- und Hygieneanforderungen sind die Rahmenbedingungen, denen sich die deutsche und europäische Fleischwirtschaft gegenüber sieht und die eine weitere Konzentration erzwingen. Eine erhebliche Strukturanpassung (WINDHORST 2004: 20ff.) ist notwendig, um international wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die Potenziale zur Verbesserung der Wertschöpfungskette Fleisch hinsichtlich der Kriterien Produktsicherheit und der Qualitätserhaltung sowie der Kostenoptimierung stellen den Untersuchungsschwerpunkt des vorliegenden Beitrags dar. Am Beispiel der Schlachtung erfolgt zu diesem Zweck zum einen ein Vergleich der Kosten und zum anderen der verfolgten Strategien der bayerischen Fleischwirtschaft mit jenen Dänemarks und der Niederlande. Die Zielsetzung des Beitrags liegt darin, Potenziale zur Verbesserung und Optimierung der Wertschöpfungskette Fleisch aufzuzeigen und Strategien für den bayerischen und deutschen Fleischsektor abzuleiten.

* Wilhelm Uffelmann und Prof. Dr. Hannes Weindlmaier, TU München, Betriebswirtschaftslehre der Milch- und Ernährungsindustrie, Weihenstephaner Berg 1, 85350 Freising-Weihenstephan, W.Uffelmann@wzw.tum.de.

2 Theoretische Grundlagen zum strategischen Kostenmanagement

2.1 Definition und Bedeutung des strategischen Kostenmanagements

Strategische Entscheidungen betreffen die grundsätzliche Ausrichtung von Unternehmen. Insbesondere wird durch diese das Vorgehen am Markt, die Auswahl der Ressourcen und die Mittelverteilung festgelegt. Strategische Entscheidungen haben langfristige Auswirkungen und sind nur schwer revidierbar.

In den Unternehmen haben sich angesichts neuer Technologien, kurzer Produktlebenszyklen und dem Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt die Kostenstrukturen deutlich verschoben (EWERT/WAGENHOFER 2003: 272). Insbesondere ist der Anteil der Personalkosten wesentlich angestiegen. Durch den Marktwandel wird es erforderlich, nicht mehr von den im Produktionsprozess entstehenden Kosten auszugehen, sondern bei der Kostenplanung die maximalen Kosten zugrunde zu legen, die der Markt zulässt.

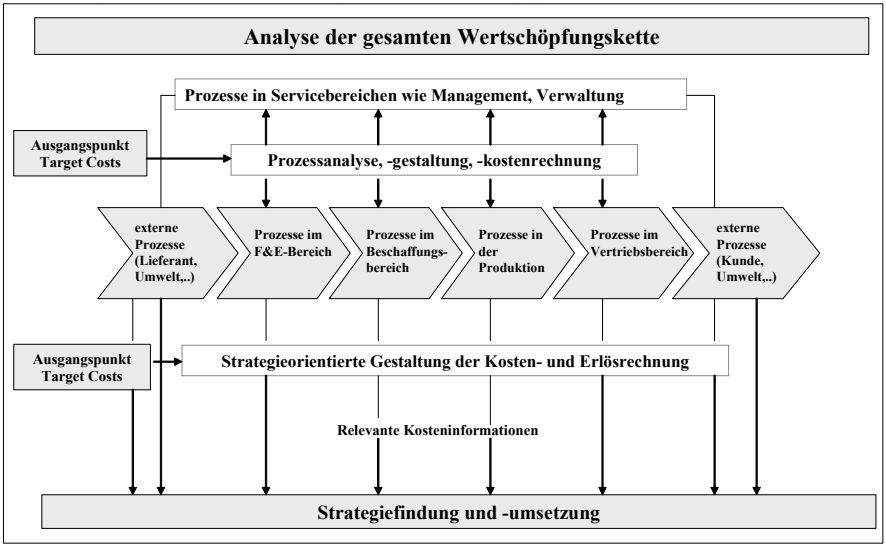
Diese Entwicklung in der Unternehmensumwelt führt dazu, dass ein über die traditionelle Kostenrechung hinausgehendes Kostenmanagement erforderlich ist. Kostenmanagement lässt sich definieren als „Gesamtheit aller Steuerungsmaßnahmen, die der frühzeitigen und antizipativen Beeinflussung von Kostenstruktur und Kostenverhalten sowie der Senkung des Kostenniveaus dienen“ (GÖTZE 2004: 261). Dem Kostenmanagement obliegt die Aufgabe der Gestaltung der Kosten; ihm können die kostenbezogenen Führungsaufgaben des Unternehmens und damit die entsprechenden Planungs-, Kontroll-, Informations-, Organisations-, Personalführungs- und Controllingaufgaben zugeordnet werden (DELLMANN/FRANZ 1994: 17). Auf der Grundlage einer Analyse der direkten und indirekten Ursachen der Entstehung von Kosten wird angestrebt, diese bei der Gestaltung von Produkten, Verfahren und Prozessen zielgerichtet zu verändern. Der Betrachtungszeitraum wird ausgedehnt und ein Schwerpunkt auf die Kostenbeeinflussung in den frühen Phasen des Lebenszyklus gelegt, da hier das größte Potenzial für die Gestaltung der Kosten besteht.

2.2 Ziele des strategischen Kostenmanagements

Des Fokus für das strategische Kostenmanagement bildet die Analyse der Kostensituation (Kostenniveau, -struktur, -verlauf), die Identifikation der Kosteneinflussgrößen und ihres Einflusses auf die Kosten sowie eine Kostenfrühaufklärung (FRANZ/KAJÜTER 2002: 14ff.). Die Gestaltung des Kostenniveaus und der Kostenstruktur kann an unterschiedlichen Objekten ansetzen, vor allem an den Gemeinkosten, den fixen Kosten, den Prozesskosten sowie den Produktkosten. In der vorliegenden Untersuchung steht vor allem die Beeinflussung der Prozess- und Produktkosten im Vordergrund, wobei die Methode des Target Costing als Hilfsmittel eingesetzt wird.

Die Unterstützungsfunktion des Kostenmanagements beim Strategiefindungs- und Umsetzungsprozess zeigt Abbildung 1.

Abbildung 1: Der Strategiefindungs- und Umsetzungsprozess



Quelle: Eigene Darstellung nach JAKOBI, 2003: 469.

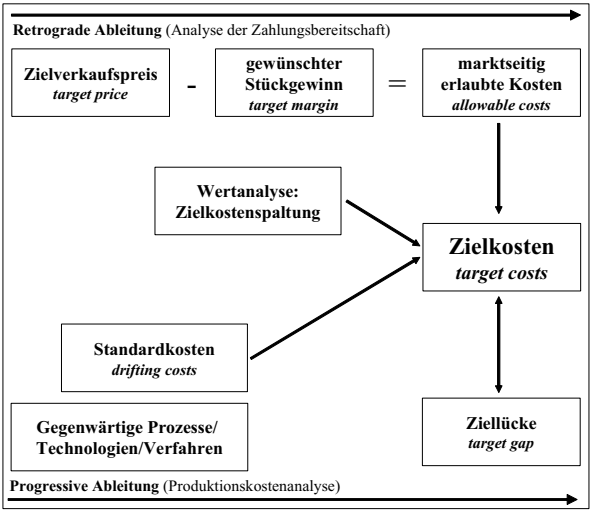
3 Strategisches Kostenmanagement als Ansatz zur Planung, Steuerung und Umsetzung der Kriterien Produktsicherheit und Qualitätserhaltung im Fleischverarbeitungssektor

Target Costing als methodische Vorgehensweise

Durch die frühzeitige Berücksichtigung qualitätsbedingter Kosten- und Erlöswirkungen bei der Leistungsplanung soll gewährleistet werden, dass die Leistungen des Unternehmens zukünftige Qualitätsanforderungen bei gleichzeitiger Wirtschaftlichkeit erfüllen. Die Erlöswirkungen und die Art der Ausprägung der für eine Leistung geplanten Qualitätsmerkmale sind im Zusammenhang mit den für die Erfüllung der Qualitätsmerkmale anfallenden Kosten zu sehen. Neben den Kosten der Maßnahmen des Qualitätsmanagements sind somit auch die kostenmäßigen Konsequenzen (qualitätsinduzierte Mehrkosten) der Erfüllung bestimmter Qualitätsanforderungen innerhalb der verschiedenen Wertschöpfungsstufen mit in die Leistungs- und Kostenplanung einzubeziehen.

Zur kostenoptimalen Gestaltung der Art und Ausprägung der Qualitätsmerkmale einer Leistung bietet sich die Verwendung der methodischen Vorgehensweise des Target Costing (vgl. Abbildung 2) im Sinne eines qualitätsbezogenen Target Costing an (BRUHN 1998: 182ff; COENENBERG/FISCHER, 1996: 173ff.). Durch das Target Costing wird die Ermittlung und Vorgabe der Zielkosten für ein bestimmtes Produkt mit zieladäquaten Eigenschaften angestrebt. In Abbildung 2 ist die Vorgehensweise des Target Costing schematisch dargestellt.

Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Target Price und Target Costs



Quelle: Eigene Darstellung nach Sakurai 1989: 57.

In dieser Studie soll auf eine Weiterentwicklung des Target Costing zurückgegriffen werden. Diese basiert auf der Unterteilung der Kundenanforderungen nach dem Kundenanforderungsmodell von KANO (KANO/SERAKU/TSUJI 1984: 39-48). Ausgehend vom erzielbaren Marktpreis für Fleisch und Fleischwaren wird zunächst ein angestrebter Gewinnanteil subtrahiert. Bei der sich anschließenden Zielkostenspaltung werden aus den Zielkosten der Produkte Kostenvorgaben für die Rohstoffkosten und die Prozesskosten unter Berücksichtigung der Kriterien Produktsicherheit und Qualitätserhaltung abgeleitet.

4 Die aktuelle Situation der Fleischwirtschaft in Bayern – progressive und retrograde Analyse

Inwieweit es mit Hilfe des Instruments des Target Costing gelingen kann, zwischen der Zahlungsbereitschaft des Konsumenten und den Kosten der Produktion zu vermitteln und auf diese Weise zu nennenswerten Verbesserungen hinsichtlich der Kriterien Produktsicherheit und Qualitätserhaltung zu gelangen, ohne die Wettbewerbsfähigkeit der Produktion nachhaltig zu gefährden, soll im Folgenden geprüft werden. Die Produktion von Rotfleisch (Rind- und Schweinefleisch) wurde als Beispiel ausgewählt, da die Verfahren der Fleischgewinnung und der Fleischverarbeitung seit den Krisen auf den Fleischmärkten zunehmend in den Fokus der Kritik geraten sind. Dazu werden die derzeitigen Produktionsverfahren und die wirtschaftliche Situation der Fleischgewinnung und Fleischverarbeitung exemplarisch vorgestellt. Die Ergebnisse einer Befragung zur Zahlungsbereitschaft für Fleisch aus sicherer, tiergerechter und umweltfreundlicher Produktion bilden die Basis für die Anwendung des Target Costing.

4.1 Analyse der Verfahren in der Wertschöpfungsstufe Fleischgewinnung

Die verschiedenen Verfahren der Fleischgewinnung und Fleischverarbeitung unterscheiden sich einerseits erheblich im Hinblick auf die Erfüllung der Anforderungen bezüglich Produktsicherheit und Qualitätserhaltung, andererseits bestehen erhebliche Unterschiede im Hinblick auf die Kosten der verschiedenen Verfahren. Um den Erfüllungsgrad hinsichtlich Produktsicherheit und Qualitätserhaltung zu ermitteln, wurden im Rahmen der Untersuchung die einge-

setzten Verfahren in den Prozessen Fleischgewinnung analysiert. Die Identifikation der verschiedenen in den einzelnen Prozessen der Fleischgewinnung eingesetzten Verfahren basiert zum einen auf einer Recherche in der Fachliteratur (BRANSCHEID/HONIKEL/V. LENGERKEN/TROEGER 1998, und die dort angegebene Literatur). Auf der Basis von Expertengesprächen wurden sodann Verfahren ausgewählt. Diese wurden anschließend mit Hilfe eines Scoring-Modells hinsichtlich der Kriterien Produktsicherheit, Qualitätserhaltung, Umweltfreundlichkeit, Tierschutz und Arbeitsschutz unter Einbeziehung von Experten aus Wissenschaft, Praxis und Beratung evaluiert. Die Unterschiede der Verfahren im Hinblick auf die Erfüllung der Anforderungen Produktsicherheit und Qualitätserhaltung wurden exemplarisch für die Schweineschlachtung in Tabelle1 dargestellt.

Tabelle 1: Evaluierung der Verfahren der Schweineschlachtung

Legende: (++) sehr hoher Erfüllungsgrad; (+) hoher Erfüllungsgrad (0) keine negativen Einflüsse (-) negative Einflüsse; (--) stark negative Einflüsse (x) keine Bewertung, da keine Alternativen		Bewertung hinsichtlich…			
Teilprozess	**Verfahrensalternativen**	**Produkt-sicherheit**	**Qualitäts-erhaltung**	**Umwelt-freund-lichkeit**	**Tierwohl /-schutz**
Zutrieb	- manueller Zutrieb	0	-	+	-
	- automatischer Zutrieb	0	+	-	+
Betäubung	- Elektrobetäubung	+	-	0	0
	- CO_2-Betäubung	0	+	-	+
Entblutung	- hängende Entblutung	0	+	0	
	- liegende Entblutung	0	0	0	
Brühen	- Tauchbrühverfahren (Durchziehbrühbottich)	-	0	--	
	- Hängbrühverfahren (Brühtunnel; Besprühen mit Heißwasser)	+	+	+	
	- Hängbrühverfahren (Kondensationstunnel; Brühen mit Dampf)	++	+	++	
Enthaarung/ Nachbearbeitung	Enhaarungsmaschine; Reinigungszyklus (Spülen mit Frischwasser, Trockenschaben); Trockenpeitsche; Flammofen; Reinigung mit Frischwasser	x	x	x	
Ausweidung	- manuelle Ausweidung (Öffnung der Bauchhöhle; Entnahme der Eingeweide)	0	0	+	
	- automatische Ausweidung mittels Roboter	+	0	-	
Spaltung	- manuelle Spaltung mittels Spaltsäge	0	0	-	
	- automatische Spaltung mittels Spaltsäge	0	0	-	
	- automatische Spaltung mittels Hackmaschine (Hacker)	-	0	+	
Kühlung	- Schnellkühlung (quick chilling)	0	+	+	
	- Schnellst-/Schockkühlung (very quick chilling)	+	+	0	
	- Ultra-Schnellstkühlung (ultra rapid chilling)	+	++	0	

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis eigener Erhebung.

Die Tabelle enthält für die verschiedenen Prozesse die zur Auswahl stehenden Verfahren sowie die Alternativen für deren Umsetzung. Für die Prozesse Enthaarung/Nachbearbeitung stehen keine Alternativen zur Verfügung. Unter den Prämissen Produktsicherheit und Qualitätserhaltung sollten jene Alternativen ausgewählt werden, die mit (++), (+) oder (0) bewertet wurden. In der Praxis werden allerdings teilweise auch die mit (-) und (--) bewerten Prozessalternativen eingesetzt.

4.2 Vergleich der Prozesskosten in den Stufen Fleischgewinnung und Fleischverarbeitung – progressive Analyse

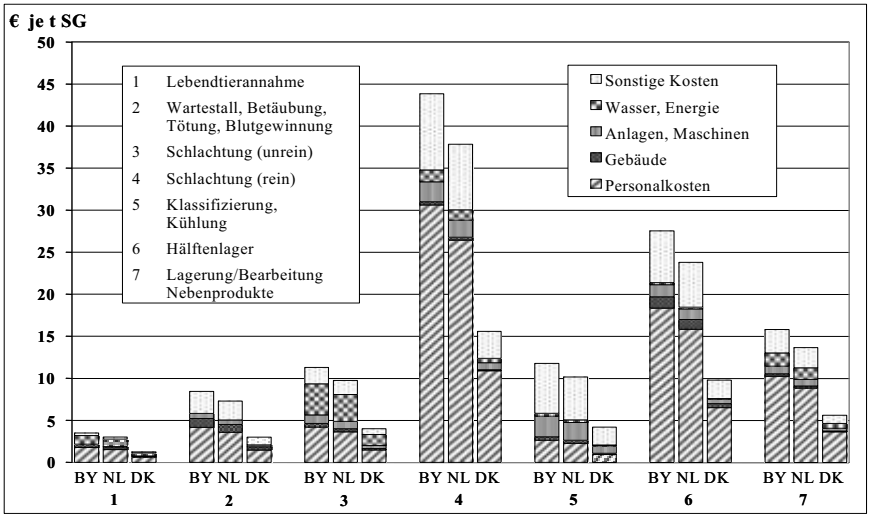
Die progressive Analyse dient der Ermittlung der Standardkosten (Drifting Costs) der jeweiligen Maßnahmen zur Verbesserung der Erfüllung der Kriterien Produktsicherheit und Qualitätserhaltung. Um einen Zusammenhang zwischen dem Grad der Erfüllung der Kriterien und der Höhe der Kosten ihrer Realisierung zu ermitteln, wurden für die wichtigsten Teilprozesse

der Fleischgewinnung und der Fleischverarbeitung die Kosten ermittelt. Dazu wurden in bayerischen, dänischen und niederländischen Betrieben umfangreiche Kostenermittlungen vorgenommen.

Die Ermittlung der Kosten beschränkt sich dabei auf die Produktionsprozesse, da die Kosten der Servicebereiche, wie die Prozesse in Management und Verwaltung, in den einzelnen Unternehmen in großem Umfang differieren. Die eingesetzten Verfahren der einzelnen Schlacht- und Verarbeitungsbetriebe sind von unterschiedlichen Faktoren abhängig, wie z. B. dem verfügbaren Personal, dem möglichen Kapitaleinsatz, der Schlachtleistung und der damit verbundenen Betriebsgröße. Dadurch gestalten sie sich in den einzelnen Betrieben sehr unterschiedlich. Abbildung zeigt die Ergebnisse eines exemplarischen Cost Benchmarking in der Schweineschlachtung in den Ländern Deutschland, insbesondere Bayern, Dänemark und in den Niederlanden. Die drei Vergleichsbetriebe setzen ähnliche bzw. identische Verfahren (CO_2-Betäubung, Hängbrühverfahren, automatische Spaltung mittels Spaltsäge) zur Schlachtung von Schweinen ein, die einen hohen/sehr hohen Kriterienerfüllungsgrad (Best practice) aufweisen (vgl. Tabelle). Die Jahresschlachtkapazität liegt in den ausgewählten Betrieben bei 43.000 t, 90.000 t und 220.000 t.

Die Kostenunterschiede basieren teilweise auf unterschiedlichen Faktorkosten. Die Hauptursache sind jedoch die unterschiedlichen Jahresschlachtkapazitäten der zugrunde gelegten Betriebe, so dass Abbildung auch Hinweise auf die Degression der Kosten bei wachsender Betriebsgröße gibt. Für die Höhe der durchschnittlichen Kosten in der Fleischgewinnung konnte ferner nachgewiesen werden, dass die Betriebsgröße und die Auslastung erheblich wichtiger sind als das eingesetzte Produktionsverfahren. Der Kostenvergleich zeigt, dass die Vergleichsländer Dänemark und die Niederlande deutliche Kostenvorteile aufweisen, einerseits bedingt durch Kostendegressionseffekte aufgrund größerer Betriebe und andererseits durch die hohe Auslastung von nahezu 100 %.

Abbildung 3: Cost Benchmarking von ausgewählten Prozessen der Schweineschlachtung in Vergleichsbetrieben in Deutschland, Dänemark und in den Niederlanden



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis eigener Erhebung.

Für die bayerische Fleischwirtschaft zeigt der Vergleich, dass eine erhebliche Kostenreduzierung erforderlich ist, um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Es wird deutlich, dass selbst bei einer bestmöglichen Erfüllung der Kriterien Produktsicherheit und Qualitätserhaltung erhebliches Kosteneinsparpotential vorhanden ist.

4.3 Retrograde Analyse – Zahlungsbereitschaft der Verbraucher für Fleisch aus sicherer, tiergerechter und umweltfreundlicher Produktion

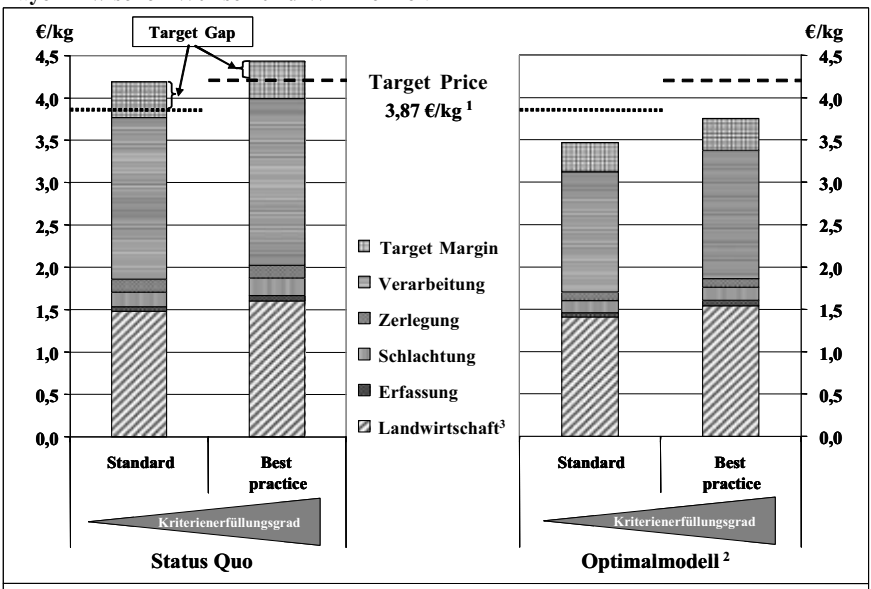
Die retrograde Analyse stützt sich auf die Ermittlung der Zahlungsbereitschaft von Groß- und Endverbrauchern für einzelne Maßnahmen zur Verbesserung der Kriterienerfüllung. Im Rahmen der vorliegenden Studie werden die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Zahlungsbereitschaft für Fleisch aus sicherer, tiergerechter und umweltfreundlicher Produktion zugrunde gelegt (RANFT 2005: 31ff.).

Im Ergebnis bleibt festzuhalten, dass die Mehrzahlungsbereitschaft der befragten Konsumenten (Groß- und Endverbraucher) bei 9,5 % liegt. Im weiteren Verlauf der Untersuchung wird die Mehrzahlungsbereitschaft den Standardkosten der Maßnahmen zur Verbesserung der Erfüllung der Kriterien Produktsicherheit und Qualitätserhaltung gegenübergestellt.

5 Target Costing in der Fleischwirtschaft: Verknüpfung der progressiven und retrograden Analyse

Der zentrale Aspekt des Target Costing ist die Verknüpfung der progressiven und retrograden Analyse; dabei findet ein Abgleich der marktseitig erlaubten Kosten und den Standardkosten statt. In den meisten Fällen entsteht bei diesem Abgleich eine Differenz in der Form, dass die Standardkosten die durch die erzielbaren Produktpreise gedeckten Kosten übersteigen. Dabei wird von der Ziellücke bzw. „target gap“ gesprochen. Die Wertanalyse, auch Zielkostenspaltung, betrachtet anschließend die einzelnen Wertschöpfungsstufen und sucht nach Ansatzpunkten zur Optimierung der Produktionskosten. Die Ergebnisse des in dieser Untersuchung vorgenommenen Target Costing ist in Abbildung 4 und Abbildung 5 zusammenfassend dargestellt.

Abbildung 4: Die Produktion von Schweinefleisch und das Konsumentenverhalten in Bayern zwischen Wunsch und Wirklichkeit



▪▪▪▪▪ tatsächliche Verbraucherausgaben 2004 für Schweinefleisch [alle Produktkategorien] abzüglich der Kosten für Vermarktung, Logistik und Distribution.

▬ ▬ Mehrzahlungsbereitschaft [Groß- und Endverbraucher] für Fleisch aus sicherer, tiergerechter und umweltfreundlicher Produktion. Quelle: Eigene Berechnungen auf der Basis von RANFT, M. (2005), S. 31ff.

1) Eigene Berechnungen auf der Basis von ZMP (2005), schriftliche Mitteilung.

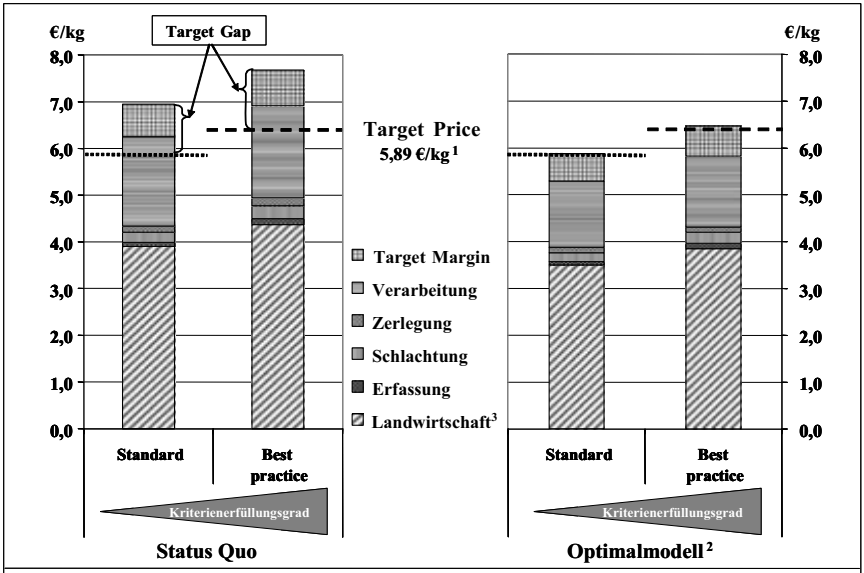
2) Entwicklung eines Optimalmodells auf der Basis eines Cost Benchmarks der Wertschöpfungskette Fleisch der Länder Deutschland, Dänemark und Niederlande.

3) Quelle: SCHÖNBERGER, W. (2005), S. 156.

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis eigener Erhebung.

Abbildung 4 und Abbildung 5 zeigen einerseits die Kostensituation in der Wertschöpfungskette Fleisch (Status Quo) bei unterschiedlichem Grad der Erfüllung der Kriterien Produktsicherheit und Qualitätserhaltung (Standard; Best practice) und andererseits die Kostensituation bei unterschiedlichem Kriterienerfüllungsgrad in einem Optimalmodell, das sich aus einem Cost Benchmark der Wertschöpfungskette Fleisch der Länder Deutschland, Dänemark und den Niederlanden ableitet.

Abbildung 5: Die Produktion von Rindfleisch und das Konsumentenverhalten in Bayern zwischen Wunsch und Wirklichkeit



tatsächliche Verbraucherausgaben 2004 für Rindfleisch [alle Produktkategorien] abzüglich der Kosten für Vermarktung, Logistik und Distribution.
Mehrzahlungsbereitschaft [Groß- und Endverbraucher] für Fleisch aus sicherer, tiergerechter und umweltfreundlicher Produktion.
Quelle: Eigene Berechnungen auf der Basis von RANFT, M. (2005), S. 31ff.
1) Eigene Berechnungen auf der Basis von ZMP (2005), schriftliche Mitteilung.
2) Entwicklung eines Optimalmodells auf der Basis eines Cost Benchmarks der Wertschöpfungskette Fleisch der Länder Deutschland, Dänemark und Niederlande.
3) Quelle: SCHÖNBERGER, W. (2005), S. 181ff.

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis eigener Erhebung.

Nach den Ergebnissen der progressiven und der retrograden Analyse wären alle Maßnahmen zur Verbesserung der Erfüllung der Kriterien Produktsicherheit und Qualitätserhaltung in der derzeitigen Situation ökonomisch nicht nachhaltig. Der Cost Benchmark zeigt jedoch, dass mit der Optimierung der Wertschöpfungskette nicht nur erhebliche Potenziale erschlossen werden können, sondern auch den höheren Anforderungen der Verbraucher hinsichtlich der Erfüllung der Kriterien entsprochen werden kann.

Festzuhalten bleibt, dass die in der vorliegenden Studie ermittelten zusätzlichen Kosten zur Verbesserung der Kriterienerfüllung die Zahlungsbereitschaft übersteigt (target gap). Auf der Basis des Benchmarks und des Target Costing sollen nachfolgend einerseits die Strategien der Länder Deutschland, Dänemark und der Niederlande verglichen und andererseits Empfehlungen für die Fleischwirtschaft in Deutschland, insbesondere für Bayern, entwickelt werden.

6 Strategien im Fleischverarbeitungssektor in Deutschland, Dänemark und in den Niederlanden

Die Anpassung der Prozesse der Fleischgewinnung und Fleischverarbeitung hinsichtlich Produktsicherheit und Qualitätserhaltung wird in Zukunft existentiell sein, um das Verbrauchervertrauen zu erhalten bzw. wieder zurück zu gewinnen. Die Maßnahmen zur Verbesserung der Produktsicherheit und Qualität erhöhen die Kosten innerhalb der Wertschöpfungskette Fleisch. Welche Strategien die Vergleichsländer zur Verbesserung der Erfüllung der Anforderungen verfolgen, wird nachstehend erläutert.

Tabelle 2 zeigt einen Vergleich der derzeitigen Situation und besondere Merkmale der Fleischwirtschaft Bayerns, Dänemarks und der Niederlande.

Tabelle 2: Vergleich der Stärken und Schwächen der Fleischwirtschaft in Bayern, Dänemark und in den Niederlanden

Merkmal	Bayern	Dänemark	Niederlande
Nutzung von Economies of scale/ Betriebsgröße	• kleine Betriebe (Ø 30.000 Rinderschlachtungen je Betrieb; Ø 125.000 Schweineschlachtungen je Betrieb) • deutliche Überkapazitäten in der Schlachtung und Fleischverarbeitung; geringe Auslastung • Automatisation der Prozesse nur bedingt möglich, da hohe Inhomogenität der Schlachttiere	• sehr große Betriebe (Ø 90.000 Rinderschlachtungen je Betrieb; Ø 1.350.000 Schweineschlachtungen je Betrieb) • Auslastung der Kapazitäten von nahezu 100 % in allen Wertschöpfungsstufen • hohe Effizienz und Arbeitsproduktivität durch einen hohen Automatisationsgrad mit der Folge der Reduzierung von Hygienerisiken	• große Betriebe aufgrund eines sektoralen Strukturwandels (Strukturkrisenkartell), infolgedessen wettbewerbsfähige Strukturen in der Fleischgewinnung und Fleischverarbeitung • hohe Effizienz und Arbeitsproduktivität durch einen hohen Automatisationsgrad
Konzentration/ Spezialisierung	• starke Zersplitterung der Wertschöpfungskette Fleisch • zahlreiche Schnittstellen bedingen erhöhte mikrobielle und hygienische Risiken • Schlachtung von mehreren Tierarten in einem Schlachtbetrieb – Folge: Risiken durch Kreuzkontamination • kombinierte Schlachtbänder zur Rinder- und Schweineschlachtung mit der Folge geringer Arbeitsproduktivität	• nahezu vollständige vertikale Integration der Wertschöpfungskette Schweinefleisch • Konzentration und Zentralisierung der Fleischgewinnung und -verarbeitung in sog. „Fleischzentren“ • Spezialisierung der Betriebe auf nur eine Tierart Rind/Schwein • spezialisierte Technologie für jede Tierart	• Ansätze einer vertikalen Integration in der Wertschöpfungskette Fleisch (v.a. Schweinefleisch- und Kalbfleischsektor) • Zentralisierung der Fleischgewinnung und Fleischverarbeitung in großen Betrieben • Spezialisierung der Betriebe auf nur eine Tierart Rind/Schwein • spezialisierte Technologie für jede Tierart
Kriterienerfüllung	• Einsatz von kostengünstigen Standardverfahren (Kompensation der Betriebsgrößennachteile) • große Verbreitung von „Universaltechnologie“ / geringer Spezialisierungsgrad der eingesetzten Technologie	• Produktionsverfahren, die einen hohen Grad der Erfüllung der Kriterien aufweisen, bei gleichzeitig geringen Gesamtkosten, aufgrund der „Economies of Scale“ • hoher Grad der Kriterienerfüllung aufgrund hoher Anforderungen der Exportmärkte	• Produktionsverfahren, die einen hohen Grad der Erfüllung der Kriterien aufweisen, bei gleichzeitig geringen Gesamtkosten, aufgrund der „Economies of Scale“ • hoher Grad der Kriterienerfüllung aufgrund hoher Anforderungen der Exportmärkte

Quelle: Eigene Darstellung.

(1) Unterschiede hinsichtlich der strategischen Umsetzung der Qualität

Durch die internationalen Absatzmärkte hat die konsequente Ausrichtung hinsichtlich der Kriterien Qualität und Produktsicherheit in den Ländern Dänemark und Niederlande eine sehr hohe Bedeutung. Zahlreiche Maßnahmen zur Sicherung der Qualität wurden in den vergangenen Jahren umgesetzt.

- In Dänemark und in den Niederlanden werden fast ausschließlich Schlachttiere aus vertraglich abgesicherter Produktion verarbeitet. Durch die weitestgehende Integration der Wertschöpfungskette Fleisch von der Landwirtschaft bis hin zur Verarbeitung lassen sich Ziele und Maßnahmen zur Qualitätssicherung besser planen, steuern und umsetzen.
- Durch den Einsatz von Produktionsverfahren, die einen hohen Grad der Erfüllung der Kriterien Produktsicherheit und Qualitätserhaltung aufweisen (vgl. Tabelle), wird den Anforderungen der Verbraucher entsprochen.
- Durch die extreme Strukturbereinigung sind große spezialisierte „Fleischzentren“ entstanden, durch die die hygienischen und mikrobiellen Risiken gemindert werden konnten. Ein

weiterer Faktor ist die Ausrichtung einer Betriebsstätte in der Fleischgewinnung auf nur eine Tierart, wodurch Kreuzkontaminationen wirksam verhindert werden können.

- Aufgrund der starken Zersplitterung der Wertschöpfungskette Fleisch in Bayern und der Tatsache, dass üblicherweise Rinder und Schweine im selben Schlachthof geschlachtet werden, erhöhen sich die mikrobiellen und hygienischen Risiken.

(2) Unterschiede bezüglich der Nutzung von Kostenvorteilen - Kostenführerschaft

In den letzten Jahren hat die Bedeutung der Strategie der Kostenführerschaft stark zugenommen. Es muss davon ausgegangen werden, dass zukünftig die Produktion von Standardprodukten und Produkten für Discounter zunehmen wird. Durch die konsequente Kostenorientierung der Länder Dänemark und Niederlande konnte der Wettbewerbsvorteil in den letzten Jahren deutlich ausgebaut werden.

- Seit 1970 ist es in Dänemark zu einem tief greifenden Wandel der Organisation der Fleischerzeugung gekommen, der zu einer völligen Neustrukturierung des Schlacht- und Fleischverarbeitungssektors und damit zu einer Reduzierung der Stückkosten führte. Durch die starke Strukturbereinigung sind große, leistungsfähige Einheiten mit nahezu 100 % Kapazitätsauslastung entstanden.
- Durch den hohen Grad an Prozessautomatisation/Robotisierung in den Stufen Fleischgewinnung und –verarbeitung konnte die Produktivität deutlich gesteigert werden. Das exemplarische Cost Benchmarking in Abbildung verdeutlicht das Kosteneinsparpotenzial deutscher Verarbeitungsbetriebe.
- Die bayerischen Betriebe im Fleischverarbeitungssektor (Schlachtung und Fleischverarbeitung) sind durch relativ kleine Betriebe und eine schlechte Auslastung der Kapazitäten charakterisiert. Hohe Stückkosten sind die Folge dieser strukturellen Nachteile.

7 Empfehlungen für den Fleischverarbeitungssektor in Deutschland

Die Perspektiven des Fleischverarbeitungssektors in Deutschland hängen im Wesentlichen von der Erfüllung der Verbraucheranforderungen hinsichtlich Produktsicherheit und Qualitätserhaltung sowie von der Wettbewerbsfähigkeit hinsichtlich der Kosten ab. Folgende Veränderungen erscheinen daher erforderlich:

1. Eine konsequente Ausrichtung an den Anforderungen der Verbraucher hinsichtlich der Kriterien Produktsicherheit und Qualitätserhaltung. Durch die Auswahl und Implementierung von Produktionsverfahren, die einen hohen Grad der Erfüllung der Kriterien aufweisen, kann diesen Anforderungen entsprochen werden.
2. Zur Reduzierung der hygienischen Risiken ist es erforderlich, die Behandlung von Fleisch zu zentralisieren. Dazu müssen die Wertschöpfungsstufen Fleischgewinnung und Fleischverarbeitung in einem „Fleischzentrum“ zusammengeführt werden. Dies ist auch unter dem Aspekt der Wertschöpfung erforderlich, da in der Vergangenheit weniger mit der Schlachtung, sondern vielmehr mit der Verarbeitung/Grad der Veredelung Geld verdient wurde.
3. Zur Verbesserung der Planung, Steuerung und Umsetzung von Zielen und Maßnahmen zur Qualitätssicherung ist eine starke vertikale Integration der Wertschöpfungskette Fleisch erforderlich.
4. Es ist davon auszugehen, dass in Zukunft die Bedeutung von Standardprodukten zunehmen wird. Eine Reduzierung der Produktionskosten zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit ist daher dringend notwendig. Um die hohen Fix- und Stückkosten zu reduzieren, wird ein Abbau der Überkapazitäten und eine Strukturbereinigung erforderlich.

5. Sowohl in der Fleischgewinnung als auch in der Fleischverarbeitung ist eine konsequente Kostenorientierung und Effizienzsteigerung notwendig. Die Instrumente Benchmarking und das Target Costing können dafür eine wesentliche Hilfestellung bieten. Einerseits liefert das Benchmarking die Möglichkeit, durch Vergleiche mit anderen Unternehmen die Einsparpotenziale aufzudecken. Andererseits ermöglicht die zielorientierte Charakterisierung die Auswahl geeigneter Verfahrenskombinationen, um in der Planungsphase des Produkts die qualitätsbedingten Kostenwirkungen zu berücksichtigen.

8 Zusammenfassung

Im vorliegenden Beitrag wurden die Ergebnisse einer empirischen Studie zur Umsetzung der Kriterien Produktsicherheit und Qualitätserhaltung im Fleischverarbeitungssektor vorgestellt. Dazu wurden die derzeit eingesetzten Verfahren in der Fleischgewinnung und Fleischverarbeitung hinsichtlich des Grades der Erfüllung der Kriterien evaluiert. Darauf aufbauend wurden die Kosten für die Realisierung der Umsetzung in bayerischen, dänischen und niederländischen Betrieben untersucht und verglichen.

Die Ergebnisse zeigen, dass die bayerische Fleischwirtschaft sowohl hinsichtlich der Erfüllung der Kriterien Produktsicherheit und Qualitätserhaltung als auch hinsichtlich der Stückkosten erhebliche Nachteile aufweist. Der Einsatz des strategischen Kostenmanagements stellt eine Möglichkeit dar, die qualitätsbedingten Kosten- und Nutzenwirkungen bei der Planung explizit zu berücksichtigen.

Literaturverzeichnis

BRANSCHEID, W.; HONIKEL, K.-O.; V. LENGERKEN, G.; TROEGER, K. (Hrsg.) (1998): Qualität von Fleisch und Fleischwaren. (1). Frankfurt.

BRUHN, M. (1998): Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements: Qualitätscontrolling für Dienstleistungen. Berlin, Heidelberg u.a.

COENENBERG, A.G.; FISCHER, T.M. (1996): Qualitätsbezogene Kosten und Kennzahlen. In: Wildemann, H. (Hrsg.): Controlling im TQM. Berlin, Heidelberg u.a.: 171-197.

DELLMANN, K.; FRANZ, K.P. (1994): Neuere Entwicklungen im Kostenmanagement. Bern, Stuttgart u.a.

EWERT, R.; WAGENHOFER, A. (2003): Interne Unternehmensrechnung. 5. Aufl. Berlin, Heidelberg.

FRANZ, K.P.; KAJÜTER, P. (2002): Kostenmanagement. Wertsteigerung durch systematische Kostensteuerung. 2.Aufl. Stuttgart.

GÖTZE, U. (2004): Kostenrechnung und Kostenmanagement. 3. Aufl. Berlin, Heidelberg.

HILDEBRANDT, G.; LÜCKER, E.; RAUSCHER, K. (2001): BSE-Risiko der Lebensmittel Fleisch und Milch. In: o.V. (2001): Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung - Gesundheitsschutz. Berlin. (44/5): 437-449.

JAKOBI, H.-F. (2003): Neuorientierung und Optimierung indirekter Funktionen. In: Bullinger, H.-J.; Warnecke, H.-J.; Westkämper, E. (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen – Ein Handbuch für das moderne Management. 2. Aufl. Berlin u.a.

KANO, N.; SERAKU, N.; TSUJI, S. (1984): Attractive Quality and Must be Quality. In: Quality (14) 2: 39-48.

KURZENHÄUSER, S. (2001): Risikokommunikation in der BSE-Krise. Illusorische Sicherheit und Transparenz. In: o.V. (2001): Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung - Gesundheitsschutz. Berlin. (44/4): 336-340.

RANFT, M. (2005): Analyse und Prognose des Verbrauchs an Fleisch und Fleischwaren aus sicherer, tiergerechter und umweltfreundlicher Produktion. Unveröffentlichtes Manuskript. Weihenstephan.

SCHÖNBERGER, W. (2005): Analyse und Bewertung von Veränderungen in der Fütterung und Haltung auf die Fleischerzeugung. Unveröffentlichtes Manuskript. Weihenstephan.

WEINDLMAIER, H. (2002): Perspektiven der Verarbeitung Lebensmittel tierischer Herkunft. In: H. Wilhelm Schaumann Stiftung: Hülsenberger Gespräche 2002, Hamburg: 148-164.

WINDHORST, H.-W. (1996): Wege zu einer leistungs- und konkurrenzfähigen deutschen Schweineproduktion – Defizite, Handlungsfelder, Handlungsstrategien. In: Institut für Strukturforschung und Planung in agrarischen Intensivgebieten, Mitteilungen. Heft 25, 04/1996.