

Branche

Wer koordiniert die Wertschöpfungskette?

Aktuelle Herausforderungen der stufenübergreifenden Abstimmung in der Fleischwirtschaft

Die Fleischwirtschaft ist die ökonomisch wichtigste Branche der deutschen Ernährungsindustrie. Trotz eines gravierenden Wandels der Branchenstruktur ist das Image des Sektors nach wie vor problematisch. Selbst große Anbieter verstecken sich hinter der Anonymität der Gesamtbranche, es fehlt an Abstimmung. Die QS GmbH könnte hier in die Rolle des Kettenkoordinators hineinwachsen.

Von Jan Bahlmann
und Achim Spiller

Die Fleischwirtschaft ist die ökonomisch wichtigste Branche der deutschen Ernährungsindustrie. Tönnies, Vion und Westfleisch gehören zu den Top-20-Lieferanten des Lebensmitteleinzelhandels. Mit rund 50% Marktanteil stehen die drei Schlachtunternehmen inzwischen in einer Phalanx mit Nestlé, Oetker & Co. Durch die zunehmende Vorwärtsintegration in das Verarbeitungsgeschäft und Erfolge im Export wurden wichtige Wertschöpfungs- und Wachstumspotenziale genutzt.

Trotz dieses gravierenden Wandels der Branchenstruktur ist das Image des Sektors nach wie vor problematisch. Allein im Zeitraum 2005 bis 2007 wurden 23 „Fleischskandale“ beobachtet (DITBERNER, 2007). Eine eigene Befragung von 600 Verbrauchern zeigt, dass die Fleischbranche im Vergleich zu anderen Sektoren ein ausgeprägtes Imageproblem hat. Sie schneidet deutlich schlechter ab als die Bau- und Chemieindustrie, die in der Imageforschung bisher als negativer Maßstab galten.

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass die Fleischwirtschaft sich immer wieder und in jüngster Zeit verstärkt gesellschaftlichen Angriffen ausgesetzt sieht. Aus den Niederlanden ist aktuell eine po-

litische Debatte über die betäubungslose Ferkelkastration herüber geschwappt. Die Tierschutzorganisation Peta fährt in Zusammenarbeit mit dem Spartenkanal Tier-TV massive Angriffe gegen das QS-System und die Haltungsbedingungen in der Schweineproduktion. In einigen Regionen finden sich zudem zahlreiche Stallbaukonflikte, die wachstumswilligen Betrieben gerade außerhalb der Veredelungszentren eine Expansion schwer machen.

Auffällig in den genannten Konflikten ist, dass sich die Branche kaum zu Wort meldet. Weder die großen Unternehmen noch die Verbände nehmen zu den

Anzeige



Problemen in der Öffentlichkeit Stellung. Ein einfacher Blick auf die Homepages der führenden Schlachtunternehmen zeigt, dass hier weitgehend Funkstille herrscht. Ganz offensichtlich verstecken sich selbst die großen Anbieter immer noch hinter der Anonymität der Gesamtbranche. Es fehlt an Abstimmung.

Forschung zur Koordination der Wertschöpfungskette

Die Struktur der deutschen Fleischwirtschaft ist relativ komplex und durch einen hohen Grad der Arbeitsteilung in überwiegend marktlich koordinierten Vermarktungsbeziehungen gekennzeichnet (Abb. 2). Außerhalb der Geflügelwirtschaft gibt es wenig langfristige Verträge oder vertikal über die Stufen organisierte Unternehmen. Abbildung 2 skizziert die Branchenstruktur der Schweinefleischproduktion.

Die eher lockere Bindung zwischen den Gliedern der Wert-

schöpfungskette bei gleichzeitig steigenden Anforderungen an Lebensmittelsicherheit entfacht seit Jahren eine immer wieder intensiv geführte Debatte über die organisatorische (Neu-)Aufstellung des Fleischsektors. Einige Ökonomen halten die lose gekoppelte Branchenstruktur für nicht mehr zeitgemäß und fordern auch für den Rotfleischbereich vertikale Integrationen nach dem Vorbild der Geflügelwirtschaft oder in Anlehnung an Smithfield in den USA (WINDHORST, 2004; BHUYAN, 2005). Im Gegensatz dazu haben sich die stark arbeitsteiligen Strukturen in Deutschland bislang als äußerst stabil erwiesen. Der Erfolg der führenden Unternehmen im Fleischsektor, die sich überwiegend auf dem freien Markt orientieren, weist darauf hin, dass es auch gute Argumente für die Beibehaltung von Marktflexibilität gibt (SPILLER et al., 2005).

Allerdings besteht der allgemeine Konsens, dass auch in Branchen mit einem hohen Grad an Arbeitsteilung das Ausmaß der Informationsweitergabe bzw. die Koordinations- und Reaktionsfähigkeit der gesamten Supply Chain eine wichtige Voraussetzung für das zukünftige Überleben im Wettbewerb ist. In den letzten Jahren haben in der ökonomischen Forschung Fragen der Koordination von Wertschöpfungsketten erheblich an Bedeutung gewonnen (DEN HENGST und SOL, 2001; SIMATUPANG et al., 2002; ZHAO et al., 2002; BROCKLEBANK, 2004; HAMMER, 2006; HOUSEIN, 2007). In der Forschung ist es generell unbestritten, dass die Verbesserung des Informationsflusses entlang der Supply Chain Kosten reduzieren und den Total Chain Value steigern kann (KULP et al., 2003). Umgekehrt führen Konflikte und Transparenzdefizite zu Koordinationsmängeln (CHOPRA und MEINDL, 2007; SAHIN und ROBINSON, 2002).

Insgesamt unterscheiden wir zwischen fünf Formen der Koordination einer Wertschöpfungskette (SIMATUPANG et al. 2002; DEN HENGST und SOL, 2001; WEIGAND et al., 2003; STORER, 2006; BAHLMANN und SPILLER, 2008a). Eine nähere Analyse dieser Faktoren zeigt deren allgemeine Bedeutung sowie aktuelle Koordinationsprobleme in der Fleischwirtschaft:

■ **Ketten-Synchronisierung:** Hier geht es um die Abstimmung logistischer Anforderungen, z.B. vertikale Mengenplanungen, Abstimmungen von Verkaufsförderungsaktivitäten, gemeinsame Prognoseprojekte usw., das heißt Prozesse, wie sie in vielen Sektoren der Ernährungswirtschaft unter den Stichworten Efficient Consumer Response und Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment diskutiert werden. Es geht aber auch um Industriestandards, hinsichtlich der Fleischwirtschaft z.B. um Abstimmungen bei einheitlichen Systemen zum Zoonosemanagement, die nur branchenweit durchsetzbar sind. Alle Anläufe dazu in den 90er Jahren sind gescheitert. Darüber hinaus existieren in der deutschen Fleischwirtschaft eine Vielzahl an Qualitätssicherungssystemen (THEUVSEN et al., 2007), Kontrollverfahren (z.B. Schlacht- und Organbefunde, Labortests) und IT-Standards (BAHLMANN und SPILLER, 2008b), die bislang wenig aufeinander abgestimmt sind.

■ **IT-Integration:** Dieser Bereich umfasst die EDV-gestützte Koordination von Produkt-, Prozess- und Qualitätsinformationen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Upstream und downstream werden Daten heute in der Regel durch EDI, zunehmend Web-EDI-Systeme, transportiert. In arbeitsteiligen Ketten mit einer hohen Anzahl kleinbetrieblicher Unternehmen ist IT-Integration allerdings eine be-

sondere Herausforderung. Aktuell forciert der Gesetzgeber, basierend auf dem EU-Hygienepaket (insbesondere VO 853/2004), den Transfer einzelner Lebensmittelketteninformationen in Form der sogenannten Standarderklärung von der „grünen“ zur „roten“ Seite. Für die effiziente Übermittlung dieser Daten und weiteren ökonomisch relevanten Informationen existieren zwar schon einzelne IT-Lösungen, denen bislang jedoch wenig Akzeptanz entgegen gebracht wird. In der Primärproduktion überwiegen immer noch die klassischen Kommunikationsmedien wie z.B. Fax, Post oder das persönliche bzw. telefonische Gespräch. Ein erheblicher Anteil der Landwirte (nach einer aktuellen Erhebung etwa 72%, BAHLMANN et al., 2008) ist noch nicht per Internet an moderne Planungs- und Informationssysteme wie z.B. „Mais Informationssystem Fleisch“, „Farmers Friend Online“ oder „Qualifood“ angebunden. Doch auch über die traditionellen Kommunikationswege kommt es aufgrund des in Deutschland sehr starken Viehhandels kaum zum direkten Dialog zwischen Schlachtunternehmen und Schweinehaltern, sodass Hygiene- und Qualitätsprobleme generell nicht in der Entstehungsphase, sondern erst später im Verlauf der Fleischuntersuchung identifiziert und per gesonderter Verarbeitung eliminiert werden. Allgemein werden somit viele Möglichkeiten der Abstimmung, z.B. bei Fragen des präventiven Gesundheitsmanagements (Salmonellenbekämpfung, Befunddatenanalyse etc.), vernachlässigt.

■ **Incentives:** Materielle oder nicht-materielle Anreizsysteme dienen dazu, Verhaltensmuster



Abb. 1: Reputation der Fleischwirtschaft (Punkte von 0 = sehr schlecht bis 100 = sehr gut)

entlang der Kette auch ohne vertragliche Verpflichtungen zu initiieren. In der Fleischwirtschaft ist z.B. die Preismaske ein solches Anreizsystem, das den landwirtschaftlichen Schweineproduzenten ursprünglich signalisieren soll, welche Qualitäten am Markt besonders gefragt sind. Die vielfältigen Klagen der landwirtschaftlichen Seite über intransparente Preismasken und Preismaskenänderungen (SPILLER et al., 2005) verdeutlichen jedoch, dass dieses System in der Praxis nicht selten mehr Verwirrung stiftet als klare Signale setzt. Äußerst fraglich ist, ob Preismasken dauerhaft als einziges extrinsisches Anreiz-Instrument eingesetzt werden sollten. In nicht vertraglichen Systemen existieren bislang neben den gesetzlichen Mindestanforderungen noch keine Anreize für den stufenübergreifenden Informationsaustausch. Zukünftig werden jedoch nicht mehr nur das Produkt, sondern zunehmend auch die Qualität und der reibungslose Transfer von produktbegleitenden Informationen über Erfolg und Misserfolg entscheiden. Generell fehlen in der Fleischwirtschaft entsprechende Anreize,

zusätzliche Informationen für andere Akteure zu ermitteln und stufenübergreifend verfügbar zu machen.

■ **Gesellschaftsorientierte Kommunikation:** Eine weitere wichtige Herausforderung für die gesamte Branche betrifft die Kommunikation mit Endverbrauchern (B2C) und gesellschaftlichen Stakeholdern (B2S) oder politisch-öffentlichen Regulierungsinstitutionen (B2G). Insgesamt und vor allem in diesen Bereichen ist die Fleischwirtschaft eine eher kommunikationsschwache Branche. Herstellermarken – wie in vielen Sektoren der Ernährungsindustrie dominierend – finden sich generell nur bei Wurstwaren. Kommunikationsanstrengungen außerhalb der klassischen Gemeinschaftswerbung fehlen weitgehend. Zudem mangelt es in Krisenfällen an Abstimmung zwischen den Stufen und einem professionellen Umgang mit kritischen Anspruchsgruppen.

■ **Kollektives Lernen:** Kollektives Lernen bezieht sich auf die Fähigkeit einer Branche, auf Herausforderungen mit Produkt-, Prozess- und organisatorischen Innovationen zu reagieren.

Manche Probleme verlangen stufenübergreifende Lernprozesse, die in der Fleischwirtschaft selten realisiert werden. Vielmehr kommt es an einigen Schnittstellen der Kette zu Reibungsverlusten, wo eine bessere Kooperation sinnvoll wäre. In der Primärproduktion führen die Arbeitsteilung und Kooperationsdefizite zwischen Ferkelerzeuger und Schweinemäster z.B. zu abrupten Futterumstellungen oder ungezielten Arzneimittelapplikationen zu Beginn der Mast, die sich negativ auf die Tageszunahmen und die Tiergesundheit auswirken können. Ineffizient ist außerdem die oftmals anonyme Koexistenz zwischen Hoftierärzten und Beratern (SCHEPERS, 2007). Kettenabwärts offenbaren sich hingegen auch Defizite bei der Zusammenarbeit zwischen LEH und Schlachtstufe. Hier mangelt es oftmals an aufeinander abgestimmten Verfahren zur Sicherstellung der Fleischhygiene (z.B. Kühlkettenoptimierung, Mitarbeiterschulungen im LEH). Ungenutzte Wissensressourcen verbergen sich jedoch nicht nur auf der Kunden- bzw. Lieferantenseite, sondern auch auf horizontaler Ebene – bei den Berufskollegen und Wettbewerbern. Insbesondere was das Tiergesundheitsmanagement (Zoonosebekämpfung) und die Lebensmittelsicherheit betrifft, äußern Praktiker im Konsens, dass es bei diesen Themen weniger um die Geheimhaltung von wettbewerbsrelevanten Erfolgskonzepten gehen sollte, zumal das Handeln des Einzelnen häufig nicht zum Erfolg führen kann. Dazu kommt, dass die Reputation der Branche zunehmend gefährdet ist und der Handlungsdruck immer größer wird. Dennoch kommt es bislang viel zu selten zum stufeninternen Wissensaustausch.

Die skizzierten Koordinationsanforderungen können in einer Branche unterschiedlich gelöst werden. Entscheidend ist dabei nicht zuletzt die Frage, welche Akteure in einer Branche die Koordination vorantreiben. Im internationalen Vergleich finden sich unter anderem folgende Lösungen:

Überwiegend bereits ein quasi-obligatorischer Standard

Tab.: Supply-Chain-Fokus der QS Qualität und Sicherheit GmbH						
	Futtermittel-industrie	Tierproduktion	Schlacht-unternehmen	Verarbeiter	Fleisch-Großhandel	LEH
Angeschlossene Systempartner	1 681 (660*)	75 537	391 (116**)	289	123	22 181
% der Gesamtproduktion	100	91 (Schwein) 58 (Rind) 95 (Geflügel)	87	55	n. v.	92
* davon Mischfuttermittelhersteller; ** davon kombinierte Schlachtung und Verarbeitung, eigene Zusammenstellung basierend auf QS (2008)						
Quelle: BAHLMANN und SPILLER						

Fleischwirtschaft 8/2008

Wer koordiniert die Wertschöpfungskette?

- Vorwärtsintegration durch genossenschaftliche Unternehmen (z.B. Danish Crown)
- Rückwärtsintegration durch Schlacht- und Verarbeitungsunternehmen (z.B. Smithfield)
- Supply Chain Führung durch Lebensmitteleinzelhändler (z.B. Tesco)
- vertikal aufgestellte Branchenverbände (z.B. Productschappen in den Niederlanden)

In den ersten drei Fällen erfolgt die Koordination durch ein oder mehrere marktführende Unternehmen in der Branche. In der Netzwerkforschung werden sie als fokale Unternehmen bezeichnet. Fokale Unternehmen müssen eine hinreichende ökonomische Stärke aufweisen, um Lieferanten oder Abnehmer in ihre Vertragsstrukturen zwingen zu können (BOWERSOX et al., 1996; GRANT et al., 2006). Produktverbände können, wenn sie die gesamte Wertschöpfungskette umfassen, ebenfalls koordinierende Aufgaben übernehmen, wie das niederländische Beispiel zeigt.

In der deutschen Fleischwirtschaft ist außerhalb der Geflügelwirtschaft in der Vergangenheit keine Lösung für die vakante Rolle eines umfassenden Wertschöpfungskettenkoordinators erkennbar geworden. Es gibt zwar einzelne Ansätze auf Seiten des Handels, etwa in Rückwärtsintegrationen wie bei Edeka Gutfleisch. Auch versuchen einige Schlachtunternehmen, ihren Einfluss auf den Viehhandel auszuweiten und diesen stärker zu steuern. Insgesamt ist aber nicht absehbar, dass sich hier kurzfristig ein Kettenkoordinator herausbildet. Weiterhin sind die Verbände, im Gegensatz zu den Niederlanden, nicht in die vertikale Organisation eingebunden. Der Verband der Fleischwirtschaft (VDF), der Bundesverband der Deutschen Fleischwarenindustrie (BVDF) oder der Hauptverband des Deutschen Einzelhandels (HDE) sind auf ihre jeweilige Stufe fokussiert.

Es gibt jedoch eine Ausnahme: Die QS Qualität und Sicherheit GmbH als weltweit führendes

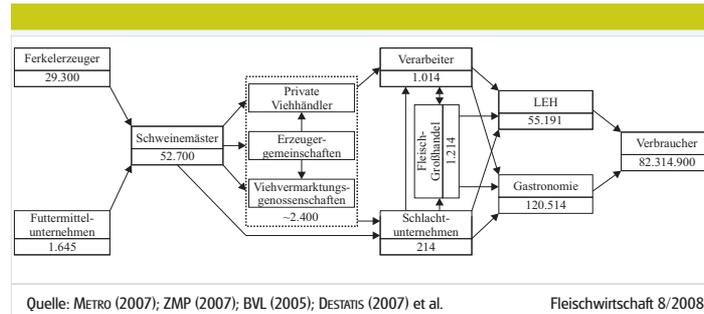


Abb. 2: Strukturen der Supply Chain für Schweinefleisch

Schlachtunternehmen ab 20 Beschäftigte; Daten des Fleischgroßhandels, Futtermittelindustrie, Gastronomie und Vieh-Vermarkter aus 2005, andere Daten aus 2007

Zertifizierungssystem der Ernährungswirtschaft mit einem ausgeprägten Schwerpunkt in der Fleischerzeugung.

QS GmbH: Mehr als ein Zertifizierungssystem?

Klassischerweise wird Zertifizierung als Bestätigung einer unparteiischen, akkreditierten Institution betrachtet, welche die Normenkonformität von angewendeten Verfahren in einem Qualitätsmanagement-System überprüft und ggf. bestätigt (DIN ISO EN 45011-45013). Dieser Zielrichtung entsprechen verschiedene produkt- und prozessunabhängige Zertifizierungsstandards wie z.B. ISO 9000, die jedoch nicht über die Systemprüfung hinausgehen. Forciert durch die BSE-Krise im Jahr 2000 haben sich in der deutschen Fleischwirtschaft inzwischen jedoch mehr als 30 produkt- bzw. branchenspezifische Zertifizierungssysteme etabliert (THEUVSEN et al., 2007), deren Ziele und zusätzliche Leistungen den klassischen Aufgabenbereich der Zertifizierung zum Teil deutlich überschreiten. Besonders einflussreich und weitreichend in der Koordinationsfunktion ist das QS-System, welches als einziges auch entlang der gesamten Supply Chain aufgestellt ist. Im Folgenden wird aufgezeigt, dass QS immer mehr in die Rolle des Kettenkoordinators hineinwächst.

Die QS Qualität und Sicherheit GmbH wurde in 2001 von den zentralen Verbänden und Organisationen der Fleischwirtschaft (DRV, DBV, VDF, BVDF, HFM, CMA) gegründet und ist

inzwischen nicht nur in der deutschen Fleischwirtschaft, sondern – gemessen an der Zahl der Systempartner – auch weltweit das bedeutendste Zertifizierungssystem im Agribusiness. Insgesamt haben sich bereits mehr als 100 000 Unternehmen dem stufenübergreifenden System angeschlossen, darunter rund 7000 aus dem europäischen Ausland (QS, 2007).

Gegenwärtig repräsentiert das QS System einen Großteil der gesamten Wertschöpfungskette. Der relative Anteil der QS-zertifizierten Stufen an der Gesamtproduktion (Tab.) unterstreicht die Bedeutung des Systems für die gesamte Wirtschaft. In der Futtermittelindustrie, der Schweine- und Geflügelhaltung sowie im LEH ist QS bereits ein quasi-obligatorischer Standard, dessen Verbreitung nicht zuletzt auf die starke Nachfrage des Handels nach QS-zertifizierten Produkten zurückzuführen ist. Aufgrund des starken Wettbewerbs unter den Top 10 des LEH, die inzwischen mehr als 85% des Marktes auf sich vereinen, kann sich offenbar kaum noch ein Händler erlauben, Fleisch aus nicht-QS-zertifizierten Quellen zu beziehen.

Da in der deutschen Fleischwirtschaft bisher die Rolle des Kettenkoordinators „unbesetzt“ ist, hat die QS GmbH in den vergangenen Jahren eine beachtliche Anzahl der oben skizzierten Abstimmungsanforderungen übernommen. Dieser Funktionswandel wird bisher weder in der Praxis noch in der Wissenschaft diskutiert. Aus diesem Grund werden die verschiedenen Funktionsbereiche der QS

GmbH anhand der zuvor aufgezeigten Koordinationsdimensionen fallstudienartig analysiert. Abbildung 3 gibt einen ersten Überblick.

Ketten-Synchronisierung

Branchenstandards sind ein geeignetes Instrument für die Harmonisierung heterogener Strukturen und Abläufe in mangelhaft koordinierten Supply Chains. Anders als die klassischen Zertifizierungsinstitutionen, wie z.B. der ISO, entwickelt die QS GmbH seit Gründung verschiedene industriespezifische Standards, die einen Beitrag zur Verbesserung der zwischenbetrieblichen Kommunikation und damit zur Erhöhung der Lebensmittelsicherheit leisten. Aktuell ist z.B. der einheitliche Standard zur Lebensmittelketteninformation zu nennen, für den QS ein Musterformular entwickelt hat.

Durch den engen Kontakt zur Praxis ist QS in vielen Bereichen oftmals schneller als die Gesetzgebung. Eines der wichtigsten Beispiele für die Harmonisierung des Marktes durch QS ist das seit Anfang 2003 bestehende QS-Salmonellenmonitoring-Programm, das inzwischen als maßgebliche Vorlage in die Salmonellenverordnung vom 13. März 2007 integriert wurde. In der Schlachtung wird seit Anfang 2008 die Anwendung eines

R. Bayer[®]
 DER FOLIENVEREDLER
 Erfolg durch Qualität und Flexibilität

Ober- und Unterfolien
 Koch- und Pasteurisierungsfähig
 mit- und ohne Sperrschicht -EVOH-
 *

Deckfolien für PP-Schalen
 mit Antifog- und EVOH
 *

A-PET/PE Hart-Unterfolien
 Transparent / Farbig / mit EVOH
 *

Flow-Pack-Folien
 *

Vacuum-Siegelrandbeutel
 Vacuum-Schlauchbeutel
 *

Schrumpfbeutel 50µm bis 90µm
 auch Kettenbeutel und Seitennaht
 *

Flexo- und Tiefdruck

Tel.: 0911 / 7808 -0
 Fax: 0911 / 7808 -111
 info@rbayer.de www.rbayer.de

Standardverfahrens bei der mikrobiologischen Eigenkontrolle an Schlachtkörpern empfohlen. Im Futtermittelsektor ist QS zusätzlich zum Futtermittelmonitoring an der Weiterentwicklung der Positivliste beteiligt, die seit Systemgründung fester Bestandteil der Zertifizierung ist. Neben den nationalen Aktivitäten ist die Harmonisierung der internationalen Handelsbeziehungen durch die Beteiligung an der European Meat Alliance (EMA) sowie die gegenseitige Auditorerkennung zwischen QS und der österreichischen AMA, dem belgischen IKKB-Standard, GlobalGAP sowie die Zusammenarbeit zwischen QS und Danske Slagterier zu nennen.

Ein abschließendes, bisher wenig beachtetes Beispiel für Markt-Harmonisierung ist die von QS zurzeit massiv vorangetriebene Laborakkreditierung (Ringversuche usw.), in der deutliche Schwachstellen zu Tage treten sind. Die QS-Zulassung von Prüflaboren entwickelt sich mehr und mehr zum Marktstandard für Labore.

IT-Integration

Die Komplexität der Daten- und Informationsströme in horizontalen und vertikalen Kooperationen setzt leistungsfähige und stufenübergreifende IT-Lösungen voraus. Auch wenn einzelne integrierte Ketten bereits über funktionierende Systeme verfügen, bleibt eine umfassende Harmonisierung der Daten und Informationsströme auf dem Fleischmarkt eine bislang unge löste Herausforderung (BAHLMANN und SPILLER, 2008b).

QS setzt auch hier in den letzten Jahren wichtige Akzente: Die Internet-Datenbank „Qualiproof“ koordiniert z.B. die Prozessabläufe des Salmonellenmonitorings (Probeplanung, Ergebniserfassung, Kategorisierung und Ergebniskommunikation) zwischen Landwirt, Vermarkter, Schlachtbetrieb und Labor. Die Mitte 2007 eingeführte „QS Software-Plattform“ dient als Informations- und Kommunikationsportal für Systempartner, Labore, Zertifizierungsstellen und Verbraucher. Neben der In-

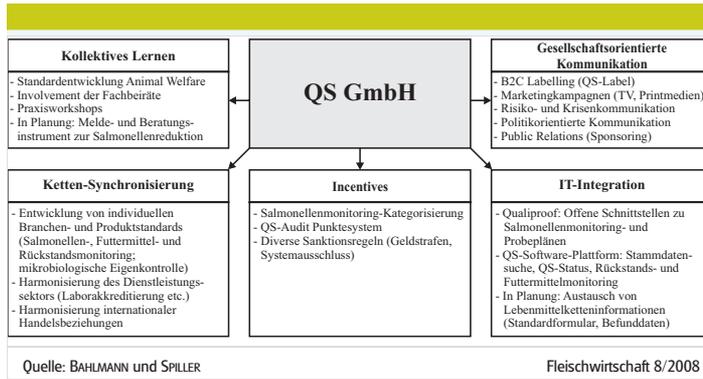


Abb. 3: Supply-Chain-Koordination durch die QS Qualität und Sicherheit GmbH

ternet-basierten Stammdaten- und Prüfberichtsverwaltung sollen in Zukunft auch das Futtermittel- und Rückstandsmonitoring informationstechnisch unterstützt werden.

Der Transfer und die Bewertung von Lebensmittelketteninformationen sind nach VO (EG) 853/2004 und 854/2004 zentrale Voraussetzungen für die Zulassung von landwirtschaftlichen Betrieben zur risikoorientierten Fleischuntersuchung, bei der je nach zu erwartendem Risiko auf Palpation und Inzision verzichtet werden kann. Bislang existieren in diesem Bereich jedoch noch keine allgemein verbreiteten bzw. akzeptierten Standards oder Bewertungsgrundlagen. In naher Zukunft wird QS jedoch einen Web-Service für den elektronischen Austausch von Lebensmittelketteninformationen anbieten, durch den zumindest die technische Realisierung bewerkstelligt wird. Ähnlich wie beim Salmonellenmonitoring sind branchenweit akzeptierte Bewertungsstandards gefragt, bei deren Entwicklung QS eine zentrale Rolle spielen könnte.

Incentives

Ein wichtiger Punkt der Kettenkoordination ist die Wahl geeigneter Anreiz- und Sanktionsmechanismen. QS hat hier im Bereich der Qualitätssicherung eigene Sanktionsregeln aufgebaut. Neben monetären Strafen und dem Systemausschluss in letzter Instanz gewährleistet der interne Erfahrungsaustausch über Problembetriebe möglicherweise auch die dauerhafte Sanktionierung gegenüber opportunistischen Marktteilneh-

mern („Schwarzen Schafen“) – ein Punkt, der in der Vergangenheit immer wieder Probleme bereitet hat.

Wie schwierig die stufenübergreifende Definition von Anreiz- bzw. Sanktionsmechanismen sein kann, zeigt die langjährige Diskussion in QS über den Salmonellenstatus landwirtschaftlicher Betriebe. Die Klassifizierung der Betriebe in drei Gruppen und die mit dem Salmonellenstatus III verbundenen Auflagen haben zu massiven Auseinandersetzungen zwischen den Beteiligten geführt. Es dürfte dabei weniger das Salmonellenproblem als solches sein, sondern die Befürchtung, dass unter dem Deckmantel der Zoonosebekämpfung Zahlungsmechanismen und Auszahlungspreise verändert werden, die zur Brisanz des Themas beitragen. Qualitätsbezogene Anreiz- und Sanktionsmechanismen sind strukturell immer verknüpft mit der generellen Preisdiskussion und darum so schwierig zu lösen. QS hat das Salmonellenmonitoring erfolgreich gelöst, während alle vorherigen Versuche eines freiwilligen Salmonellenmanagements in den 90er Jahren gescheitert waren.

Gesellschaftsorientierte Kommunikation

Ein wesentlicher Vorteil der deutschen Fleischwirtschaft ist ihre produktionstechnische Leistungsfähigkeit. Dieser Produktionsorientierung steht jedoch eine zumeist geringe Marktorientierung gegenüber, die zu den Kommunikationsproblemen mit kritischen Anspruchsgruppen beiträgt. Studien der Universität

Kiel zeigen seit Jahren, dass tierische Produkte von den Verbrauchern als besonders risikobehaftet wahrgenommen werden (BRUHN, 2008). Das Vertrauen in die Unternehmen der Branche ist gering. Vor diesem Hintergrund versucht die QS GmbH mit ihrer von der CMA getragenen Marketingkampagne Vertrauen in das Qualitätssicherungssystem der Branche aufzubauen. QS verfügt im Gegensatz zu Zertifizierungsstandards wie GlobalGAP über ein verbraucherbezogenes Label. Durch das Labelling geht der Ansatz weit über das B2B-Marketing der meisten Zertifizierungssysteme hinaus.

Zudem umfasst die Kommunikation von QS mehr als nur die klassische Werbung und das Gütesiegel. Da einzelne Unternehmen in der Kette für die NGOs kaum fassbar sind, richten sich heute nahezu alle Angriffe der Tierschutzverbände, von Foodwatch oder Greenpeace entweder gegen den Einzelhandel oder das QS-System. Vor diesem Hintergrund wurde erstmals ein professionelles Instrument zur Krisenkommunikation aufgebaut. Ziel ist, die gesamte Kette auf Krisenfälle vorzubereiten, indem ein bestimmtes stufenübergreifendes Ablaufschema kommuniziert wird, das das Ausmaß einer Krise begrenzen soll. Als Kommunikationsinstrument dient ein Web-basiertes Informationsportal, über das jede Stufe die für sie standardisierten Abläufe (Handlungsempfehlungen, Faxvorlagen etc.) abrufen kann.

In Teilfragen wie z.B. der Abstimmung über spezielle Regulierungsmaßnahmen wie etwa dem Salmonellenmonitoring beinhaltet das Kommunikationsportfolio der QS GmbH auch Maßnahmen der politikorientierten Kommunikation. Insgesamt entwickelt sich die Gesellschaft damit zum Sprachrohr der Branche gegenüber allen zentralen Anspruchsgruppen.

Kollektives Lernen

Das in jüngerer Zeit häufig diskutierte Thema Animal Welfare ist ein wichtiges Beispiel für die Koordinierung des kooperativen Lernens in der Fleischwirt-

Wer koordiniert die Wertschöpfungskette?

schaft durch QS. Es verweist auf die Notwendigkeit, bei derart kritischen Themen die Expertise von allen Beteiligten der Kette unter Einschluss von Vor- und Dienstleistungssektoren wie z.B. Stalleinrichtern oder Tierärzten einzubinden. Die Fachbeiräte der QS GmbH, in denen die zentrale Arbeit durch alle Beteiligten der Wertschöpfungskette geleistet wird sowie Workshops sind die Plattformen, in denen QS gemeinsame Diskussions- und Lernprozesse anschiebt.

Nicht weniger abhängig von

Zeit – schleichend und von den Akteuren bisher so nicht diskutiert – mehr und mehr über die Rolle eines Qualitätssicherungsstandards hinauswächst und wichtige Teilaufgaben eines Kettenkoordinators einnimmt. Abschließend werden thesenförmig vier Herausforderungen beschrieben, die mit diesem Rollenwandel verknüpft sind.

Leitbild überarbeiten

Entscheidend für die Zukunft des „Kettenkoordinators QS“ ist die Unterstützung der Gesellschafter in die erweiterte Zielsetzung des Unternehmens. Die Bemühungen der QS GmbH, die neuen Aufgabenfelder zu füllen, erfolgen bisher überwiegend reaktiv. In den Entscheidungsgremien der QS GmbH sollte eine vertiefte Diskussion um die langfristige Rolle von QS geführt werden. Dies schließt auch die Festlegung einer ausreichenden Finanzierung ein. Als Kettenkoordinator muss QS finanzielle und personelle Kapazitäten zum Management der skizzierten organisatorischen und kommunikativen Aufgaben vorhalten. Eine solche Institution ist dann nicht als „Lean Certification“ zu betreiben, sondern es bedarf eines gewissen „Organizational Slack“, das heißt der Vorhaltung von Kapazitäten zum Anstoßen von Innovationen.

Alle wichtigen Share- und Stakeholder einbinden

QS hat über die Struktur der Anteilseigner zwar die Wertschöpfungskette weitgehend abgedeckt, es verbleiben aber immer noch Lücken, wie z.B. Gastronomie, Viehhandel oder Tierärzte, die nicht in gleichem Maße in den Gremien vertreten sind. Für kollektive Lernprozesse ist aber der Einbezug aller Perspektiven wichtig. Entsprechend zentral ist es daher auch, dass das Kuratorium der QS GmbH, in dem die übrigen Stakeholder vertreten sind, noch stärker in die eigentlichen Fachfragen eingebunden wird.

Public Relations ausbauen

QS stellt erstmals Strukturen für eine professionalisierte Öff-

entlichkeitsarbeit der Branche bereit. Gleichwohl sind hier noch Verbesserungen möglich. Je weniger die Unternehmen der Fleischwirtschaft selber kommunizieren, desto stärker sind die Anforderungen an eine umfassende und dialogische Öffentlichkeitsarbeit von QS. In der modernen PR-Forschung sind hierfür wichtige Instrumente erarbeitet worden, die bisher erst ansatzweise genutzt werden. So laufen Auseinandersetzungen mit kritischen Anspruchsgruppen häufig in einem Wechselspiel aus Medienkampagnen auf der einen und Dialogprozessen auf der anderen Seite ab. Dieses Spannungsverhältnis erfolgreich zu managen, verlangt erfahrene Öffentlichkeitsarbeiter und für PR-Fragen aufgeschlossene Führungskräfte.

Flexibilität erhöhen

In dynamischen Märkten muss die Supply Chain schnell reagieren können. In Krisenphasen (z.B. schnell hereinbrechende Themen wie zurzeit die betäubungslose Ferkelkastration) muss die Entscheidungsfindung zügig vorangetrieben werden. Der bisher in der Satzung vorgegebene Zwang zur Einstimmigkeit kann hier zu Blockaden zwischen den Stufen der Wertschöpfungskette führen, da im Regelfall einzelne Mitglieder der Kette unterschiedlich stark betroffen sind. QS muss deshalb organisatorische Strukturen zur Bearbeitung akuter Themen schaffen. Zugleich sollte mit einer strategischen Frühaufklärung („Themenmonitoring“) kritischer Entwicklungen Zeit gewonnen und Handlungsspielräume erhöht werden.

Fazit: Die Funktionenerweiterung eines ursprünglich „normalen“ Zertifizierungssystems zum Koordinator einer gesamten Wertschöpfungskette ist ein innovativer Vorgang, für den es bisher keine Beispiele gibt. Der Erfolg dieses Prozesses wird nicht zuletzt davon abhängen, ob die QS GmbH im Spannungsfeld der differierenden Anforderungen der verschiedenen Anteilseigner Kompromisse finden kann. So hat die Vergangenheit

immer wieder gezeigt, wie stark der Einfluss wichtiger Handelsunternehmen auf die vorgelagerten Teile der Kette und damit auch auf die QS GmbH ist. Sollten Einzelhandelskonzerne das Heft selbst in die Hand nehmen wollen, würde QS ggf. wieder auf die Rolle eines klassischen Zertifizierungssystems reduziert. Nach Einschätzung der Autoren spricht aber vieles dafür, dass QS in den nächsten Jahren den eingeschlagenen Weg weiter gehen sollte.

Förderung

Das diesem Beitrag zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) unter dem Förderkennzeichen 0330761 (IT FoodTrace, www.itfoodtrace.de) gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei den Autoren.

Literatur

Die Liste der verwendeten Literatur kann unter www.fleischwirtschaft.de/literatur als PDF-Datei abgerufen oder bei den Autoren bzw. bei der Redaktion angefordert werden.

Anschrift der Verfasser

Jan Bahlmann, Achim Spiller, Georg-August-Universität Göttingen, Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung, Platz der Göttinger Sieben 5, 37073 Göttingen, jbahlmann@agr.uni-goettingen.de

M. Sc. agr. Jan Bahlmann ist seit 2006 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte der Universität Göttingen. Zu den Forschungsschwerpunkten des 28-jährigen gehören die Themen Supply-Chain-Management sowie Informations- und Kommunikationstechnologien in der Fleischwirtschaft.



Prof. Dr. Achim Spiller ist Universitätsprofessor am Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Georg-August-Universität Göttingen, Lehrstuhl „Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte“.



Anzeige

2 x buchen
1 x zahlen

Ihr Eintrag wird zusätzlich kostenlos im **Online-Einkaufsführer** unter fleischwirtschaft.de veröffentlicht.

Internationaler Firmen- und Warenkatalog

INFO (069) 7595-1852

stufenübergreifenden Lernprozessen ist der Erfolg bei der Salmonellenprävalenz-Reduktion in deutschen Schweinebeständen. Nach einer aktuellen Studie (EFSA, 2008) liegt Deutschland im europäischen Vergleich nur im unteren Mittelfeld (Platz 16). Die Erfahrungen aus der Vergangenheit haben gezeigt, dass die Salmonellenbekämpfung aufgrund des ubiquitären Vorkommens und der vielfältigen Eintragsquellen ganzheitlich abgestimmte Konzepte erfordern. Der Beitrag der QS GmbH an der Strategiefindung und bereichsübergreifenden Koordination ist in diesem Bereich essenziell.

Schlussfolgerungen

Das QS Zertifizierungssystem hat in der deutschen Fleischwirtschaft eine fast flächendeckende Verbreitung gefunden. Die Analyse zeigt, dass es im Laufe der