

Schlussbericht

Zuwendungsempfänger:	Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn
Förderkennzeichen:	2816101307
Vorhabensbezeichnung:	Allianzen für Informations- und Dienstleistungsagenturen zur horizontalen Bündelung von Koordinierungsaufgaben im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement der Fleischwirtschaft
Laufzeit des Vorhabens:	01.10.2007 – 30.09.2010
Berichtszeitraum:	01.10.2007 – 30.09.2010

I Kurze Darstellung zu:

1. Aufgabenstellung

Ziel des Verbundprojekts war es, die Wettbewerbsfähigkeit insbesondere der in Deutschland gewachsenen, zweistufigen tierischen Veredelungswirtschaft mit Viehverwertungsgenossenschaften (VVGs) und Erzeugergemeinschaften (EZGs) in ihrer Brückenfunktion zwischen Primärproduktion und den Verarbeitungsstufen zu stärken. VVGs und EZGs wurden in die Lage versetzt, durch die gleichzeitige Entwicklung innovativer technischer und organisatorischer Lösungskonzepte in der Aufbau- und Ablauforganisation überbetrieblicher Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagementsysteme von Zulieferketten der Fleischwirtschaft, die Rolle von Netzwerkintegratoren im Lieferantenmanagement von Schlachtunternehmen zu übernehmen. Die Vorteile der Nutzung eines Netzwerkintegrators für diese Aufgaben des überbetrieblichen Qualitätsmanagements sind u.a. eine Steigerung der Flexibilität auf der Schlacht- und Fleischerverarbeitungsseite, Risikoverschiebung zum Netzwerkintegrator und Schnittstellenminimierung.

Abbildung 1 stellt die strategischen Projektziele und die daraus abgeleiteten Aufgabenstellungen systematisch dar.

Allianzen für Informations- und Dienstleistungsagenturen zur horizontalen Bündelung von Koordinierungsaufgaben im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement (AIDA)

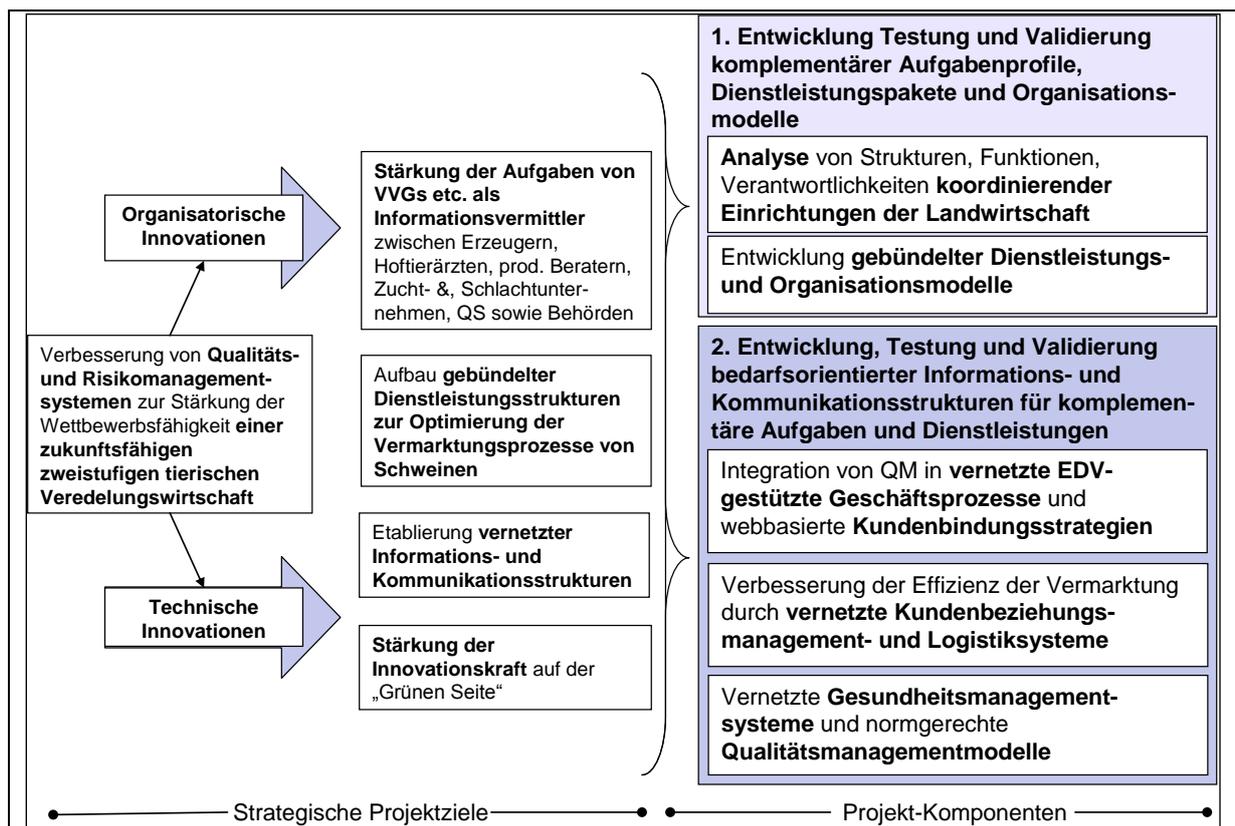


Abb. 1: Strategische Projektziele und daraus abgeleitete Projekt-Komponenten

2. Voraussetzungen unter denen das Projekt durchgeführt wurde

Voraussetzung für den Forschungsverbund waren die Ergebnisse mehrerer Vorstudien. Diese verdeutlichen, dass innerhalb der Wertschöpfungskette Fleisch kaum ein anderer Bereich so abhängig vom Wissens- und Informationsaustausch ist wie die Querschnittsfunktion Qualitätsmanagement. Die engen Wechselwirkungen zwischen Informationssystemen und Organisationsformen sind im AIDA-Projekt in den Mittelpunkt gestellt worden. Dabei wurde davon ausgegangen, dass Informationssysteme immer Leitbilder von Organisationen beinhalten, die explizit oder implizit für bestimmte Aufgaben zugrunde gelegt werden. In den letzten Jahren sind hierzu eine Reihe innovativer Technologien und Vorgehensmodelle zur Implementierung wissenschaftlich entwickelt und in Teilbereichen erprobt worden. Zum einen handelt es sich um Modelle zur Reorganisation von Kern- und Unterstützungsprozessen im Qualitätsmanagement der tierischen Veredelungswirtschaft. Zum anderen sind es prototypische, spezifische Hard- und Software-Lösungen zur informationstechnischen Unterstützung von Teilaufgaben im einzel- oder überbetrieblichen Qualitätsmanagement. Allerdings bezogen sich diese grundlegenden organisatorischen und technischen Innovationen im Vorfeld auf vertikal eng koordinierte Wertschöpfungsketten, in denen eine Umsetzung der beschriebenen Konzepte ohne Zielkonflikte und durch ein fokales Unternehmen koordiniert erfolgen kann. Die zweistufige Schlachttiervermarktung, in der der Viehhandel, Viehverwertungsgenossenschaften (VVGs)

und Erzeugergemeinschaften (EZGs) diverse Dienstleistungen übernehmen und keiner zentralen Steuerung unterliegen, stellen dagegen ein sehr schwieriges Anwendungsfeld solcher Modelle dar. Gründe hierfür sind:

- Der hohe Abstimmungsbedarf aufgrund der Position zwischen Tier haltenden Betrieben sowie Schlacht- und Verarbeitungsunternehmen,
- die hohe Volatilität des Marktes, die zu einer hohen Dynamik der Geschäftsbeziehungen führt, und
- die durch veraltete finanzielle Anreizsysteme in der Branche bisher nicht ausreichend entwickelten Steuerungs- und Koordinationsmechanismen.

Erschwerend hinzu kam lange Zeit das Fehlen von Anreizen zum Aufbau wettbewerbsfähiger Strukturen im Nutz- und Schlachttierhandel für die Koordination von Dienstleistungen im überbetrieblichen Qualitätsmanagement. Unter dem Eindruck des sich verschärfenden Wettbewerbs zwischen konkurrierenden Vertriebswegen für Schlachtvieh, hat allmählich ein Umdenken eingesetzt. Trotzdem ist weiterhin ein Defizit festzustellen. Dies gilt insbesondere für Dienstleistungen in den Bereichen des Lieferantenmanagements für unterschiedliche Kunden (Nissen und Bothe, 2002). In anderen Branchen haben sich dagegen auf das Management von Wertschöpfungsketten und Lieferantenbeziehungen spezialisierte Unternehmen als „eine Art“ von Netzwerkintegratoren bereits etabliert (Krüger, 2002). Von Seiten der Fachverbände wird aufgrund der rasanten Marktentwicklung ein dringender Bedarf zur Stärkung der wirtschaftlichen Innovationskraft der Fleischwirtschaft in Deutschland aufgezeigt (Nüssel, 2007a; 2007b). Als Dachverband aller agrar- und ernährungswirtschaftlichen Raiffeisengenossenschaften in Deutschland spricht sich der Deutsche Raiffeisenverband e. V. ausdrücklich für eine Bündelung der Dienstleistungen auf der Stufe der genossenschaftlichen Viehvermarktung aus, um die Landwirtschaft, die Schlachtunternehmen, den Lebensmittelhandel und in dieser Konsequenz auch die Verbraucher mit einer optimierten Produktqualität zu bedienen sowie zum Ausbau der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Wertschöpfungskette (Nüssel, 2007a). Forschungsarbeiten zum Handel in der Fleischwirtschaft lagen bisher fast gar nicht vor. Eine wissenschaftliche Begleitung der Entwicklungsprozesse sollte deshalb die Nachhaltigkeit und Verbreitung neuer Qualitätssicherungskonzepte entscheidend fördern.

3. Kurze Darstellung zu Planung und Ablauf des Vorhabens

Das Projektkonsortium, koordiniert durch GIQS e.V., setzte sich folgendermaßen zusammen:

- Wissenschaftliche Einrichtungen:
 - GIQS e.V. (Grenzüberschreitende Integrierte Qualitätssicherung)
 - Georg-August-Universität Göttingen, Department für Agrarökonomie und RURale Entwicklung
 - Rheinische Friedrich-Wilhelms Universität Bonn, Institut für Tierwissenschaften, Abteilung Präventives Gesundheitsmanagement

Allianzen für Informations- und Dienstleistungsagenturen zur horizontalen Bündelung von Koordinierungsaufgaben im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement (AIDA)

- Pilotgruppe West:
 - Erzeugergemeinschaft für Qualitätsferkel im Raum Osnabrück eG
 - Raiffeisen Viehvermarktung Werne GmbH & Co. KG
 - Erzeugergemeinschaft für Qualitätsvieh „Hümmling“ eG
 - Raiffeisen Viehvermarktung Ganderkesee-Wildeshausen eG
 - Erzeugergemeinschaft für Qualitätsvieh im Oldenburger Münsterland eG
- Pilotgruppe Süd:
 - Viehzentrale Südwest GmbH
 - NVG-bovex GmbH
 - Mitteldeutsche Schlachtvieherzeugergemeinschaft w.V. Altenburg
- Pilotgruppe Nord:
 - Vermarktungsgemeinschaft für Zucht- und Nutztvieh eG
 - Erzeugergemeinschaft für Qualitätstiere Syke-Bassum eG
 - Viehvermarktung Walsrode-Visselhövede eG
 - Stader Saatzucht eG

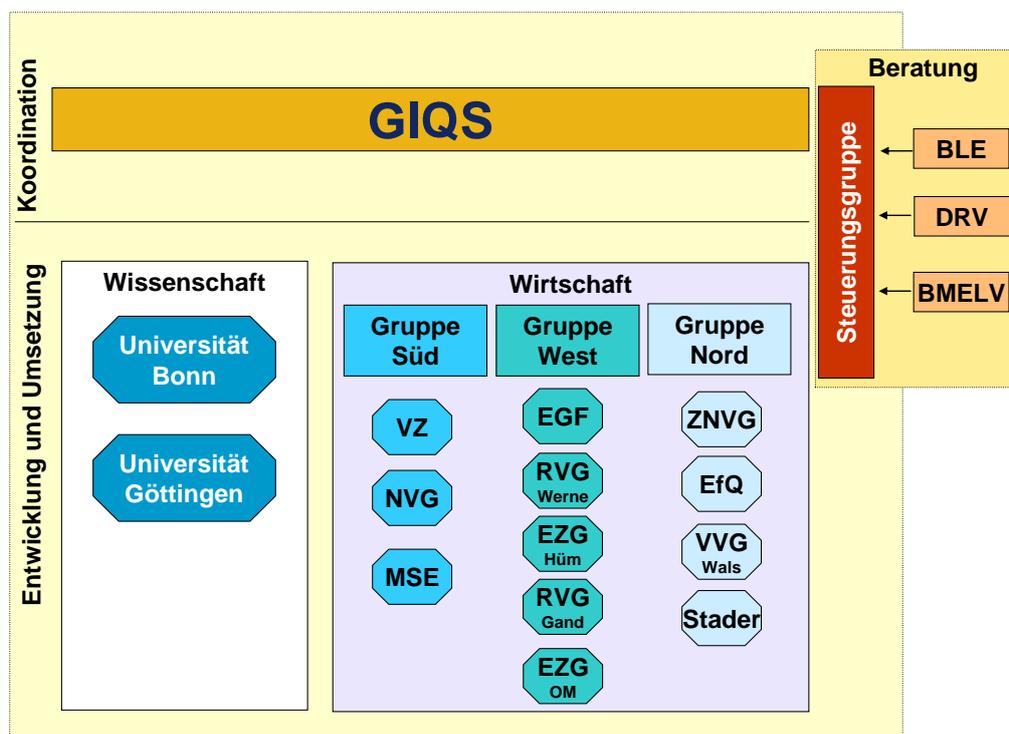


Abb. 2: AIDA-Projektstruktur

Aufgrund der Komplexität und den Erwartungen aus agrarpolitischer Sicht an das bundesweite Projekt wurde bereits zum Projektstart eine Steuerungsgruppe eingerichtet. Die Steuerungsgruppe setzte sich aus Vertretern des Deutschen Raiffeisenverbandes (DRV), des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) und der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) zusammen. Daraus folgte, wie aus Abbildung 2 ersichtlich, die AIDA- Projektstruktur.

Allianzen für Informations- und Dienstleistungsagenturen zur horizontalen Bündelung von Koordinierungsaufgaben im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement (AIDA)

Das AIDA-Projekt gliederte sich in drei Hauptarbeitspakete, die insgesamt acht Teilaspekte betrachteten. Einer Basisanalyse, koordiniert durch die Arbeitsgruppe der Universität Göttingen, schloss sich unter wissenschaftlicher Begleitung der Universität Bonn sowie der Koordination von GIQS die Entwicklung, Testung und Validierung komplementärer Konzepte im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement an. Dies erfolgte parallel in drei geographisch und organisatorisch voneinander getrennten Gruppen von VVGs und EZGs mit der Konzentration auf jeweils eine Schwerpunktaufgabe. Um einen ausreichenden Wissenstransfer untereinander und eine sinnvolle Verknüpfung der Teilkonzepte zu einem generischen Gesamtkonzept zu realisieren, startete bereits im dritten Monat das Arbeitspaket Wissenstransfer und Bewertung unter Koordination der Universität Bonn. Die erzielten Ergebnisse aus den Arbeitspaketen und der jeweiligen Testung und Validierung wurden zu einem allgemeinen Dienstleistungsmodell zusammengefasst. Workshops und öffentliche Veranstaltungen garantierten den Wissenstransfer zwischen den Projektpartnern sowie den mit im Projekt nicht involvierten Unternehmen, Organisationen und Experten.

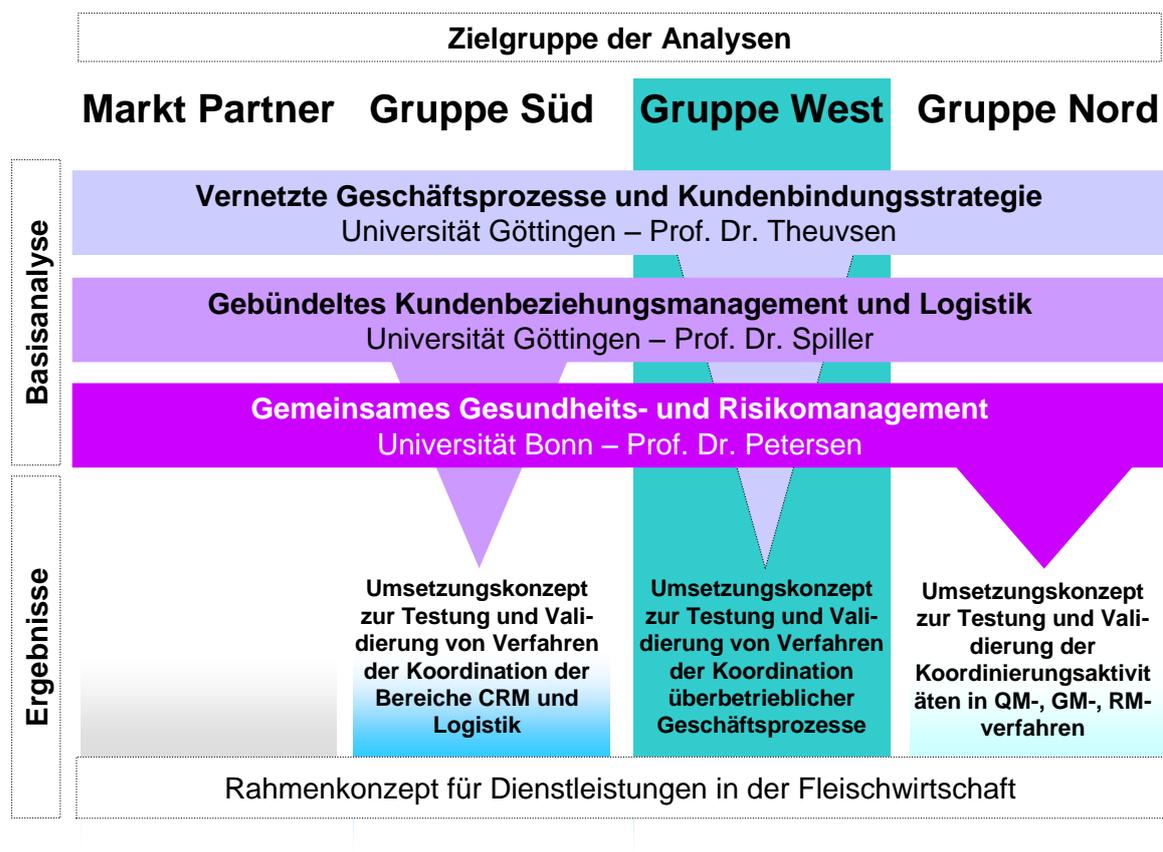


Abb 3: Schwerpunkte und Ergebnisse der wissenschaftlichen Analyse

Die Schwerpunkte der Projektpartner schlüsseln sich wie folgt auf:

GIQS:

- Koordination gemeinsamer Projekt- und Steuerungsgruppentreffen, Arbeitstreffen sowie Gruppen übergreifender Treffen zum Erfahrungs- und Wissensaustausch
- Darstellung der Teil- und Endergebnisse auf der Projektwebsite

Allianzen für Informations- und Dienstleistungsagenturen zur horizontalen Bündelung von Koordinierungsaufgaben im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement (AIDA)

- Organisation des internen und externen Wissenstransfers durch Veranstaltungen und Publikationen
- Sicherstellung der Verfassung von Zwischen- und Endberichten sowie Publikation der Endergebnisse

Universität Göttingen:

- Analyse der Wettbewerbsstrukturen
- Prozessanalyse bezogen auf das Kunden-Lieferanten-Management bei VVGs und EZGs
- Entwicklung eines Rahmenkonzeptes für strukturell-organisatorische Innovationen von Dienstleistungs-Agenturen in der Fleischwirtschaft
- Entwicklung von Umsetzungskonzepten zur Weiterentwicklung der Koordinierungsaktivitäten für Geschäftsprozesse, CRM und Logistik
- Unterstützung der Analyse der aktuellen Geschäfts-, Marketing- und Kundenbindungsprozesse und –aktivitäten
- Betreuung der Entwicklung und Umsetzung einheitlicher Marketing- und Kundenbindungsaktivitäten für Verbundunternehmen
- Validierung der standardisierten Geschäftsprozesse bei den VVGs und EZGs
- Betreuung der Entwicklung von Modellen zur Steigerung der Effizienz bei der Logistiksteuerung
- Betreuung zweier Doktorandinnen, Verfassen von Publikationen und Vorträgen
- Bewertung der umgesetzten Organisationskonzepte
- Nutzungsanalyse der eingeführten Innovationen und Befragung der involvierten Landwirte zu den Erfolgswirkungen der implementierten Innovationen
- Leitfaden- und checklistengestützte Bewertung der im Rahmen der Reorganisationsprozesse implementierten Organisationsinnovationen

Universität Bonn:

- Entwicklung eines Konzeptes zur Weiterentwicklung der Koordinierungsaktivitäten im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement
- Entwicklung eines Rahmenkonzeptes für Dienstleistungen in der Fleischwirtschaft
- Entwicklung von Umsetzungskonzepten für die Weiterentwicklung der Koordinierungsaktivitäten im Qualitäts-, Gesundheits-, und Risikomanagement
- Festlegung und Validierung von Qualitätsparametern für die Beurteilung von Ferkelpartien sowie Entwicklung eines standardisierten Monitoringsystems für die Vermarktung von Ferkeln
- Betreuung einer Doktorandin, Verfassen von Publikationen und Vorträgen
- Darstellung eines generischen Dienstleistungsmodells für die Aktivitätsfelder strategische und operative Planung, Audit-, Dokumenten- und Maßnahmenmanagement und Pflege der technischen und organisatorischen Schnittstellen

Gruppe West:

- Übernahme der Gruppenleitung sowie Sicherstellung der Kommunikation innerhalb der Gruppe und zum Projektkonsortium durch die Erzeugergemeinschaft für Qualitätsferkel im Raum Osnabrück eG
- Bereitstellung von Daten für Analysezwecke sowie strategische und operative Planung
- Teilanpassung der bestehenden Vermarktungssoftware für Testläufe im Verbund

Allianzen für Informations- und Dienstleistungsagenturen zur horizontalen Bündelung von Koordinierungsaufgaben im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement (AIDA)

- Systematisierung bestehender Dienstleistungsprozesse
- Anpassung der überbetrieblichen Organisationsstruktur an die Erfordernisse der Koordination von Testläufen
- Schulung der Mitarbeiter zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Testläufen

Gruppe Süd:

- Übernahme der Gruppenleitung durch die Viehzentrale Südwest GmbH sowie Sicherstellung der Kommunikation innerhalb der Gruppe und zum Projektkonsortium
- Bereitstellung von Daten für Analysezwecke
- Anpassung, Einführung und Testung vernetzter DV-Technik zur Logistiksteuerung
- Vernetzung der Disposition innerhalb von Testläufen
- Anpassung und Testung von Softwaretools für CRM-System
- Bereitstellung von Daten für das Planungssystem, die Tourenplanung und Prognosezwecke

Gruppe Nord:

- Übernahme der Gruppenleitung durch die Vermarktungsgemeinschaft für Zucht- und Nutzvieh eG sowie Sicherstellung der Kommunikation innerhalb der Gruppe und zum Projektkonsortium
- Bereitstellung von Testbetrieben und Daten für Analysezwecke
- Entwicklung und Implementierung eines standardisierten Gesundheitsschecks für vermarktungsfähige Ferkel für Testläufe
- Anpassung und Testung einer Datenbanklösung für die Bewertung vermarktungsfähiger Ferkelpartien
- Schulung und Einarbeitung des durchführenden Mitarbeiters
- Bereitstellung von Daten für das überbetriebliche Gesundheitsmanagement

Projektcontrolling innerhalb von Testläufen

4. Kurze Darstellung zu wissenschaftlichem und technischen Stand, an den angeknüpft wurde

Die Nahtstelle zwischen Landwirtschaft und Lebensmittelverarbeitung ist ein neuralgischer Punkt sowohl im Qualitätsmanagement der Erzeugerstufe als auch in der Schlachtstufe. Die internationale Literatur zeigt, dass seit jeher die Schlachtunternehmen zur Wertschöpfung auf die Vorleistungen in der Qualitätssicherung ihrer Lieferanten angewiesen sind (den Ouden et al., 1996; Lawrence et al., 2001; Hornibrook und Fearne, 2005). In den letzten Jahren konzentrieren sich eine Reihe von Schlacht- und Zerlegebetrieben zunehmend auf ihre Kernkompetenzen, fordern aber gleichzeitig immer mehr qualitätssichernde Leistungen von ihren Lieferanten (Petersen et al., 2007). Inzwischen fast flächendeckend eingeführte Qualitätszertifizierungen in der Fleischwirtschaft wie auch das Größenwachstum der Schlachtstätten eröffnen Alternativen zu einer stärker vertikal koordinierten Fleischwirtschaft (Spiller et al., 2005; Schulze et al., 2006a, 2006b). Darüber hinaus werden in empirischen Untersuchungen Akzeptanzprobleme bei derzeit bekannten Formen der Vertragslandwirtschaft auf Seiten der Landwirte deutlich (Key und McBride, 2003; Roe et al., 2004; Furesi et al., 2006; Schulze et al., 2007). Wie auch in anderen Branchen entsteht

Allianzen für Informations- und Dienstleistungsagenturen zur horizontalen Bündelung von Koordinierungsaufgaben im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement (AIDA)

somit, bezogen auf diese Nahtstelle der Zulieferkette, ein neues Aufgabenfeld für Netzwerkintegratoren. Die Vorteile der Nutzung eines Netzwerkintegrators für diese Aufgaben des überbetrieblichen Qualitätsmanagements sind u.a. eine Steigerung der Flexibilität in Schlacht- und Verarbeitungsunternehmen, Risikoverschiebung zum Netzwerkintegrator und Schnittstellenminimierung (Petersen et al., 2007). Zudem werden Einsparungen von Transaktionskosten und die Konzentration der einzelnen Netzwerk-Partner auf die jeweiligen Kernkompetenzen ermöglicht.

Wollen diese als Netzwerkintegratoren ihre Relevanz am Markt langfristig erhalten und ausbauen, müssen sie trotz der kleinen und mittelständischen Strukturen Wege finden, komplementäre Aufgaben und Dienstleistungen effizient zu bündeln, insbesondere vor dem Hintergrund der steigenden Konzentrationen auf Seiten der Zucht und Schlachtung, aber auch des Größenwachstums landwirtschaftlicher Betriebe. Die Entwicklung innovativer Dienstleistungsangebote und die Übernahme der Funktion eines Netzwerkintegrators stellen aus Sicht der genossenschaftlichen Viehvermarktung einen zentralen Erfolgsfaktor dar. Im Einzelnen sind dabei Maßnahmen im Bereich des Customer Relationship Managements (CRM) von Bedeutung, die sowohl in der agrarökonomischen Forschung als auch in der Praxis des Agribusiness kaum Beachtung findet (Torres et al., 2005). CRM (bzw. Geschäftsbeziehungsmanagement) ist ein umfassendes Konzept zum Aufbau nachhaltiger Kunden-Lieferanten-Beziehungen, das verschiedene organisatorische (z.B. Anreizmechanismen) und DV-technische Bausteine umfasst.

In Deutschland bestehen bei der Reorganisation von Abläufen, die aufgrund des neuen EU-Lebensmittelrechts, sektorweiter Qualitätsstandards oder steigender Kundenanforderungen erforderlich sind, im Hinblick auf den Aufbau überbetrieblicher Qualitätssicherungs- und Rückverfolgbarkeits-Systeme, sowohl erhebliche organisatorische als auch technische Defizite, die sich größtenteils gegenseitig bedingen (Schiefer, 2005; Doluschitz, 2007; Fick und Doluschitz, 2007).

Die angestrebte Funktion als Netzwerkintegrator auszufüllen, bedeutete für die VVGs und EZGs drei Aktivitätsbereiche eines Dienstleistungsgebers neu zu gestalten:

- I. Die strategische und operative Planung im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement der Dienstleistungsnehmer sowie im Customer Relationship Management.
- II. Audit-, Dokumenten- und Maßnahmenmanagement als Bestandteile des Dienstleistungsprozesses.
- III. Die Pflege von technischen und organisatorischen Schnittstellen.

I: Strategische Planung bezieht sich auf die Suche nach langfristig Erfolg versprechenden Tätigkeitsfeldern und Organisationsformen. Dies setzte eine umfassende Umfeld- und Marktanalyse unter Berücksichtigung aktueller, potentieller und zukünftiger Marktentwicklungen voraus. Die operative Planung dagegen dient der Umsetzung

Allianzen für Informations- und Dienstleistungsagenturen zur horizontalen Bündelung von Koordinierungsaufgaben im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement (AIDA)

strategischer Ziele durch die Erfüllung konkreter Managementaufgaben, beispielsweise im Bereich der Logistik, wenn es darum geht, die kurz- bis mittelfristige Mengensteuerung vorzunehmen (Hahn und Hungenberg, 2001; Eisenführ und Theuvsen, 2004). Im konkreten Projektzusammenhang geht es einerseits darum, logistische Prozesse zu optimieren und an die Anforderungen eines modernen Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagements anzupassen. Andererseits müssen bereits in unterschiedlichster Form vorliegende, aber auch neu zu erhebende Informationen über die landwirtschaftliche Lieferantenbasis zu einer Gesamtdatenbank zusammengeführt werden, um im Sinne eines Customer Relationship Managements diese Lieferanten künftig auch als (Dienstleistungs-) Kunden nachhaltig binden zu können (Müller-Stewens und Lechner, 2005; Reinartz et al., 2004; Torres et al., 2007; Mendoza et al., 2007). Hierzu kann auf ein weites Methodenspektrum zur umfassenden Wettbewerbsstruktur- und Prozessanalyse zurückgegriffen werden, um den Ist-Zustand zu erheben und ungenutzte Wertschöpfungspotentiale zu identifizieren (Kreilkamp, 1987; Herrmann, 1998-2001; Mauermann, 2001; Gülke, 2004).

II: Die Qualität der Beratungs- und Dienstleistungsprozesse definiert sich als die größtmögliche Erfüllung von expliziten und impliziten Kundenanforderungen innerhalb der Prozesskette. Hierbei wird klar definiert und festgehalten, wie die Kommunikation an den Schnittstellen auszusehen hat und welche Leistungen (z.B. Dokumentenerstellung) und Informationen im Sinne einer internen und externen Kunden-Lieferanten-Beziehung zu erbringen sind. Zur qualitätsorientierten Reorganisation der Beratungsstruktur in der Pilotorganisation gehört die Definition funktionsübergreifender Prozesse wie Auditierung, Dokumentation und Maßnahmenverfolgung zur kontinuierlichen Verbesserung und damit Absicherung der Beratungsleistungen. Mit der Schaffung von Organisationen, die überbetriebliche QM-Aufgaben für Tier haltende Betriebe im Gesundheits-, Audit- und Dokumentenmanagement koordinieren, verändern sich gleichzeitig auch die traditionellen Dienstleistungsangebote für diese Unternehmen (Mack, 2007). Dabei erlauben Unterstützungswerkzeuge des prozessorientierten Qualitätsmanagements eine systematische, qualitative Absicherung und Verbesserung der Dienstleistungsprozesse durch die übergreifenden Teilprozesse:

- Dokumentenmanagement,
- Auditmanagement und
- Maßnahmenmanagement.

III: Das überbetriebliche Qualitätsmanagement zielt darauf ab, das gesamte Unternehmen, bzw. die Zulieferkette aus der Primärproduktion, mit all seinen Aufgabenbereichen, von der Produktion über die Administration bis zur Managementebene einzubinden. Ziel ist es, unter anderem, rechtzeitig Fehler zu erkennen und Maßnahmen zur Fehlervermeidung einzuleiten. Fehler in der Schweinefleischproduktion rechtzeitig zu erkennen bedeutet, aufgrund der arbeitsteiligen Produktion sowie der Integration öffentlicher Stellen und

Allianzen für Informations- und Dienstleistungsagenturen zur horizontalen Bündelung von Koordinierungsaufgaben im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement (AIDA)

dazugehöriger Datenquellen, mit einer Vielzahl von Partnern zu kommunizieren. Dies können bis zu 10 Interessensgruppen sein, zu denen jeweils eine technische und organisatorische Schnittstelle aufgebaut oder - wenn bereits vorhanden - ständig aktualisiert und gepflegt werden sollte. In Bezug auf die Ausgestaltung der einzelnen technischen Schnittstellen besteht eine große Varianz. Diese hängt von den eingesetzten technischen Komponenten der Partner sowie der geringen Standardisierung ab. Letztlich führt es dazu, dass Daten oft nur einem Bestimmungszweck zugeführt werden können. Derzeit laufen hierzu eine Reihe von Standardisierungsinitiativen, wie z.B. AgroISONET, AgroXML (Kunisch et al., 2007; Büscher, 2006). In organisatorischer Hinsicht sind die unterschiedlichen Bindungsformen „vertraglich“, „treu ohne Vertrag“ und „wechselnde Kunden“ zu nennen. Bei den beiden zuletzt genannten fehlen die „rechtlichen“ Strukturen, um besonders im Bereich des Datenaustausches eng verzahnt zu arbeiten (Petersen et al., 2007; Petersen, 2003).

In den vergangenen Jahren entwickelten die Projektpartner in verschiedenen interdisziplinären Gruppen Vorschläge und Konzepte für die technische und organisatorische Weiterentwicklung überbetrieblicher Qualitätsmanagement-Systeme. Forscher der Universität Bonn arbeiteten dabei vorrangig an der Entwicklung und Erprobung von Qualitätsmanagement-Werkzeugen für überbetriebliche Aufgaben im Gesundheits- und Risikomanagement (Petersen, 2003; Mack et al., 2005; Schulze Althoff, 2006; Schulze Althoff und Petersen, 2006; Mack, 2007). In einem Forschungsprojekt der beteiligten Wissenschaftler der Universität Göttingen wurde die Organisation der Schweineerzeugung in Westfalen-Lippe und dem Weser-Ems-Gebiet analysiert und hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen in der Aufbau- und Ablauforganisation bewertet. Auf dieser Grundlage wurde ein Modell für die zukünftige regionale Ausrichtung der Schweineerzeugung und -vermarktung in dieser veredelungsintensiven Region vorgeschlagen (Spiller et al., 2005). Ein besonderer Schwerpunkt lag auf der Anregung eines tragfähigen Organisationsmodells für VVGs und EZGs in der nordwestdeutschen Schweineerzeugung. Die internationale Kooperationsplattform GIQS (Grenzüberschreitende Integrierte Qualitätssicherung e.V.) ist seit 2001 für die Koordination einer Reihe erfolgreicher Forschungs- und Entwicklungsprojekte verantwortlich. Die Ergebnisse bildeten eine entscheidende Grundlage für das hier geplante Projekt (Schulze Althoff und Petersen, 2006). Zum Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit haben einzelne VVGs und EZGs darüber hinaus in den vergangenen Jahren erhebliche Anstrengungen unternommen, ihre Aktivitäten im Qualitäts- und Risikomanagement zu verbessern. Dabei ging es vorrangig um die Optimierung der internen Prozesse und Informationsflüsse.

5. Zusammenarbeit mit anderen Stellen

Parallel zu AIDA liefen und laufen weitere Aktivitäten in nationalen und internationalen

Allianzen für Informations- und Dienstleistungsagenturen zur horizontalen Bündelung von Koordinierungsaufgaben im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement (AIDA)

Forschungs- und Entwicklungsarbeiten, wie z.B. Q-Porkchains (FP 6), FIN-Q.NRW (Ziel2) und SAFEGUARD (Interreg IV A). Diese Projekte können synergetisch zu AIDA genutzt werden:

- Q-Porkchains: GIQS und eine Reihe von Mitgliedern sind an dem Großprojekt aus dem 6. Forschungsrahmenprogramm beteiligt. Ziel von Q-PorkChains ist die Entwicklung innovativer, integrierter und nachhaltiger Lösungen für Wertschöpfungsketten der Schweinefleischerzeugung, die den Ansprüchen der Verbraucher nach qualitativ hochwertigen Schweinefleischprodukten gerecht werden. Dieses geschieht durch die Weiterentwicklung und Erprobung multi-disziplinärer Ansätze zur Identifikation, Charakterisierung, Prognose und Kontrolle der Qualität von Schweinefleisch und Schweinefleischprodukten auf unterschiedlichen Stufen der Produktionskette. Die Projektpartner kommen aus den Bereichen Marktforschung, Tierproduktion, Fleischforschung, Molekulargenetik, Qualitätsmanagement und Agrarökonomie.
- FIN-Q.NRW: Die Initiative startete Ende letzten Jahres im Rahmen des Wettbewerbs Cluster Ernährung NRW unter der Schirmherrschaft des MUNLV. Im Rahmen des Projekts wird an der Universität Bonn u.a. eine Forschungs- und Entwicklungsdatenbank aufgebaut, auf die alle Wirtschaftspartner bei der Weiterentwicklung ihrer eigenen Qualitäts- und Risikomanagementsysteme über ein Internetportal zurückgreifen können.
- SAFEGUARD: Das Projekt läuft im Programm Interreg IIIa. Die gezielte Förderung des Technologie- und Wissenstransfers zwischen Forschungseinrichtungen und der Wirtschaft sowie behördlichen Einrichtungen setzt neue Maßstäbe in den Bereichen organisatorischer Abläufe (Risikoorientierte Lebensmittelüberwachung, Frühwarnsysteme, Bekämpfung der Wirtschaftskriminalität, Krisenmanagement, Informations- und Kommunikationsmodelle, etc.) sowie technischer Innovationen (Webbasierte Datawarehouse-Lösungen, wirkungsbezogene Analytik, Diagnostik, E-Learning, etc.) in Wertschöpfungsketten von Lebensmitteln tierischer Herkunft.

Weitere Informationen zu den Projekten unter www.giqs.org

Literaturverzeichnis

BÜSCHER W. (2006):

Welchen Beitrag kann die Informationstechnologie zur Qualitätssicherung leisten? Schriftenreihe des Lehr- und Forschungsschwerpunktes „Umweltverträgliche und Standortgerechte Landwirtschaft“, Landwirtschaftliche Fakultät der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, Tagungsband zur 19. und 20. Wissenschaftlichen Fachtagung, Landwirtschaft 2015: Politische Rahmenbedingungen und ihre Auswirkungen, Landwirtschaft 2015: Perspektiven für die Pflanzenproduktion und Veredelung

DEN OUDEN, M., A. A. DIJKHUIZEN, R. B. M. HUIRNE and P. J. P. ZUURBIER (1996):

Allianzen für Informations- und Dienstleistungsagenturen zur horizontalen Bündelung von Koordinierungsaufgaben im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement (AIDA)

- Vertical cooperation in agricultural production-marketing chains, with special reference to product differentiation in pork. *Agribusiness* 12, S. 277-290.
- DOLUSCHITZ, R. (2007):
Rückverfolgbarkeit von Lebensmitteln tierischer Herkunft. In: Hrsg. v. S. Böttinger et al. *Agrarinformatik im Spannungsfeld zwischen Regionalisierung und globalen Wertschöpfungsketten*, 27. GIL-Jahrestagung, S. 55 - 58.
- EISENFÜHR, F. und L. THEUVSEN (2004):
Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 4. Aufl., Stuttgart.
- FICK, J. und R. DOLUSCHITZ (2007):
Vernetzung tiergesundheitsrelevanter Daten zu einem integrierten Tiergesundheitssystem. In: *Agrarinformatik im Spannungsfeld zwischen Regionalisierung und globalen Wertschöpfungsketten*, hrsg. v. S. Böttinger et al., Bonn, S. 75-78.
- FURESI, R., G. MARTINO, and P. PULINA (2006):
Contractual choice and food safety strategy: Some empirical findings in Italian poultry sector. In: Fritz, M., G. Schiefer und U. Rickert (Hrsg.): *Trust and risk in business networks*, Bonn, S.487-496.
- GÜLKE, N. (2004):
Prozessanalyse und Prozesssimulation: Eine anwendungsorientierte Modellentwicklung. Diss. Universität Hildesheim.
- HAHN, D. und H. HUNGENBERG (2001):
PuK: Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung. Wertorientierte Controllingkonzepte. 6. Aufl., Wiesbaden.
- HERRMANN, T. (1998-2001):
Verbesserung von Geschäftsprozessen mit flexiblen Workflow-Management-Systemen. 3 Bde. Heidelberg.
- HORNIBROOK, S. and A. FEARNE (2005):
Demand driven supply chains: Contractual relationships and the management of perceived risk. Paper presented at 2nd European Forum on Market-Driven Supply Chains, April 5-6, 2005, Politecnico di Milano.
- KEY, N. and W.D. MC BRIDE (2003):
Production contracts and productivity in the U.S. pork sector. *American Journal of Agricultural Economics* 85, S.121-133.
- KREILKAMP, E. (1987):
Strategisches Management und Marketing: Markt- und Wettbewerbsanalyse, strategische Frühaufklärung, Portfolio-Management. Berlin.
- KUNISCH M., S. BÖTTINGER und C.-H. RODRIAN (2007):
Stand der Entwicklung von agroXML. Referate der 27. GIL Jahrestagung – Agrarinformatik im Spannungsfeld zwischen Regionalisierung und globalen Wertschöpfungsketten, Hrsg. BÖTTINGER S., THEUVSEN L., RANK S., MORGENSTERN M., 05.-07. März 2007, Stuttgart
- LAWRENCE, J.D., T. C. SCHROEDER and M. L. HAYENGA (2001):
Evolving producer-packer-customer linkages in the beef and pork industries. In: *Review of Agricultural Economics*, 23. Jg., S. 370-385
- MACK, A., SCHMITZ, T., SCHULZE ALTHOFF, G., DEVLIEGHERE, F. and B. PETERSEN (2005):
Steps in the risk management process. In: Luning, P.A., Devlieghere, F., Verhe, R. (Hrsg.): *Safety in the Agrifood chain*. Wageningen Academic Publishers. S.355-396.
- MACK, A. (2007):
Nutzungskonzept für ein integriertes Audit- und Dokumentenmanagementsystem im überbetrieblichen Gesundheitsmanagement schweinehaltender Betriebe. Dissertation Universität Bonn

Allianzen für Informations- und Dienstleistungsagenturen zur horizontalen Bündelung von Koordinierungsaufgaben im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement (AIDA)

MAUERMANN, H. (2001):

Leitfaden zur Erhöhung der Logistikqualität durch Analyse und Neugestaltung von Versorgungsketten. Paderborn.

MENDOZA, L. E., A. MARIUS, M. PÉREZ und A. GRIMÁN (2007):

Critical success factors for a customer relationship management strategy, in: Information & Software Technology, 49. Jahrgang, Ausgabe 8, S. 913-945

MÜLLER-STEWENS, G. und C. LECHNER (2005):

Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3. Aufl., Stuttgart.

NISSEN, V. and M. BOTHE (2002):

Fourth Party Logistik – Ein Überblick. In: Logistik Management (2002) 1, S.21.

NÜSSEL, M. (2007a):

Vortrag anlässlich der DRV-Mitgliederversammlung 14.06.07, Berlin

NÜSSEL, M. (2007b):

Vortrag anlässlich des 100-jährigen Jubiläums der Raiffeisen-Viehvermarktung 13.07.07, Barnstorf-Twistingen

PETERSEN, B. (2003):

Überbetriebliches Qualitätsmanagement in Wertschöpfungsketten der Agrar- und Ernährungswirtschaft. In: Pfeifer, T (Hrsg.): GQW-Berichte zum Qualitätsmanagement 5/2003, Shaker Verlag, S.63 -77.

PETERSEN, B., A. MACK, V. SCHÜTZ und G. SCHULZE ALTHOFF (2007):

Drei Ebenen-Modell zur Weiterentwicklung überbetrieblicher Qualitätsmanagement-Systeme in der Fleischwirtschaft. In: Fleischwirtschaft (angenommen).

REINARTZ, W., M. KRAFFT und W. D. HOYER (2004):

The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance, in: Journal of Marketing Research, 41. Jahrgang, Ausgabe 3, S. 293-305

ROE, B., T. L. SPORLEDER and B. BELLEVILLE (2004):

Pork producer preferences for marketing contract attributes. American Journal of Agricultural Economics 86, S.115-123.

SCHIEFER, G. (2005):

Information Technology for Food Safety and Quality Assurance; In: Cebeci, Sideridis, Say, Darcan (Eds). ITAFE 05, International Congress on Information Technology in Agriculture, Food and Environment. Proceedings vol I

SCHULZE ALTHOFF, G. (2006):

Stufenkonzept zum Aufbau überbetrieblicher Informationssysteme für das Qualitäts- und Gesundheitsmanagement in Wertschöpfungsketten der Fleischwirtschaft. Diss. Universität Bonn.

SCHULZE ALTHOFF, G. und B. PETERSEN (2006):

QM-Systeme: Abläufe systematisieren. Werkzeuge für das überbetriebliche Qualitätsmanagement. In: Fleischwirtschaft Februar 2006. S. 20-22.

SCHULZE, B., A. SPILLER und L. THEUVSEN (2006a):

More Trust Instead of More Vertical Integration in the German Pork Production? Empirical Evidence and Theoretical Considerations. In: Fritz, M., U. Rickert und G. Schiefer (Hrsg.): Trust and Risk in Business Networks, Bonn, S.373-381.

SCHULZE, B., A. SPILLER und L. THEUVSEN (2006b):

Is more vertical integration the future of food supply chains? Empirical evidence and theoretical considerations from German pork production. In: Bijman, J., S.W.F. Omta, J.H. Trienekens, J.H.M. Wijndands und E.F.M. Wubben (Hrsg.): International Agrifood Chain and Networks: Management and Organization, Wageningen, S.49-63.

SCHULZE, B., A. SPILLER und L. THEUVSEN (2007):

Allianzen für Informations- und Dienstleistungsagenturen zur horizontalen Bündelung von Koordinierungsaufgaben im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement (AIDA)

A Broader View on Vertical Coordination: Lessons from the German Pork Sector. Journal of Chain and Network Science 7. Jg. Heft 1, S. 35-53.

SPILLER, A., L. THEUVSEN, G. RECKE und B. SCHULZE (2005):

Sicherstellung der Wertschöpfung in der Schweineerzeugung: Perspektiven des Nordwestdeutschen Modells. Gutachten im Auftrag der Stiftung Westfälische Landschaft, Münster, 495 Seiten.

TORRES, A., J. AKRIDGE, A. GRAY, M. BOEHLJE und R. WIDDOWS (2007):

An Evaluation of Customer Relationship Management (CRM) Practices among Agribusiness Firms, in: International Food and Agribusiness Management Review, 10. Jahrgang, Ausgabe 1, S. 36 - 60

TORRES, A., J. T. AKRIDGE, A. W. GRAY, M. BOEHLJE, and R. WIDDOW (2005):

An Evaluation of Customer Relationship Management (CRM) Practices Among Agribusiness Firms. Beitrag zum 15th World Food and Agribusiness Forum, Chicago.

II Eingehende Darstellung

1. der Verwendung der Zuwendung und des erzielten Ergebnisses im Einzelnen, mit Gegenüberstellung der vorgegebenen Ziele,

I Basisanalyse

02. Analysen zur Entwicklung eines konzeptionellen Rahmens zur horizontalen Bündelung von Koordinationsaufgaben

02.06 Analysen zur Entwicklung eines konzeptionellen Rahmens zur horizontalen Bündelung von Koordinationsaufgaben

Eine Literaturanalyse wurde projektbegleitend durchgeführt. Die Ergebnisse flossen jeweils in die Darstellung „State of the art“ bzw. in die Dissertation und unterschiedliche Veröffentlichungen ein. Im Rahmen von Experteninterviews wurden in 12 Viehvermarktungs-genossenschaften in Deutschland alle Dienstleistungsprozesse beschrieben und kategorisiert sowie hinsichtlich ihrer Koordinationsfunktion bewertet. Es wurde eine Priorisierung jener Tätigkeiten vorgenommen, die nach Expertenmeinung als weiterentwicklungswürdig eingestuft wurden. Eine zusammenfassende Darstellung der Prozessanalyse stellt der nachfolgende Dienstleistungskompass dar (Abb. 4).

Allianzen für Informations- und Dienstleistungsagenturen zur horizontalen Bündelung von Koordinierungsaufgaben im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement (AIDA)



Abb. 4: „Dienstleistungskompass“ zur Darstellung von Systemfunktionalitäten, Aufgabenfeldern und Akteuren in der Schweinefleischproduktion

Bei der Beurteilung von Koordinationsaufgaben im Qualitätsmanagement sind jeweils die Aspekte Organisationsunterstützung, Beratung sowie IT-Unterstützung in den Vordergrund gestellt worden. Betrachtet man die Schweinefleisch erzeugende Kette, so unterscheiden mehrere Autoren neun Gruppen von Akteuren im Rahmen des Gesundheitsmanagements: Ferkelerzeuger, Mäster, Futtermittelberater, produktionstechnische Berater, Tierärzte, Viehvermarkter, Labore, Schlachthöfe und Amtsveterinäre. Wie sie untereinander kommunizieren und welche Rolle dabei von unterschiedlichen Zielgruppen genutzte Datenbanken haben, sind Fragestellungen, mit denen sich Forschungsgruppen erst seit einigen Jahren beschäftigen. Um betriebliche Informationen an betriebsunabhängige Dritte weiterzugeben, bedarf es einer Abstimmung über die Art und Weise, welche Informationen in welchem Umfang in welcher Häufigkeit übertragen werden. Bei umfangreichen Datenmengen ist es des Weiteren notwendig, die bestehenden EDV-technischen Lösungen darauf abzustimmen bzw. entsprechend einzurichten. Im Bereich des Gesundheitsmanagements sind es immer drei Dimensionen, Beratung, Technik und Organisation, die ineinander greifen.

Der mit den Experten erarbeitete Konzeptvorschlag sieht vor, die drei Dimensionen Beratung, Technik und Organisation in jener Art und Weise zu kombinieren, dass die vier Aufgabenfelder (Lieferantenmanagement, Krisenmanagement, Prozessmanagement und

Auditmanagement) gleichzeitig bedient werden können. Das Gesundheitsmanagement stellt in diesem Zusammenhang eine Art Klammer über den vier Aufgabenfeldern dar.

III. Wissenstransfer und Bewertung

III.I Interner und externer Wissenstransfer

09. Wissenstransfer

09.04 Veröffentlichungen und Präsentationen im Rahmen von wissenschaftlichen Tagungspunkten

09.06 Betreuung von Dissertationen

09.07 Wissenschaftliche Fachartikel

In der Projektlaufzeit wurden Veröffentlichungen eingereicht, begutachtet und publiziert bzw. Vorträge abgehalten. Eine genaue Aufzählung der Veröffentlichungen und Präsentationen bzw. Dissertationen im Rahmen des Wissenstransfers (Meilenstein 09.04-09.07) erfolgt im weiteren Verlauf dieses Berichts unter Punkt 6.

III.III Darstellung generischer Dienstleistungsmodelle

11. Dienstleistungsmodelle

Erfassung umzusetzender Dienstleistungsmodelle:

Für das überbetriebliche Gesundheitsmanagement sind zwei aufeinander aufbauende Koordinationsdienstleistungen konzipiert und erprobt worden, ein vereinheitlichtes Monitoringsystem für die Ferkelerzeugung sowie ein Monitoringsystem für die Mast.

Für das Risikomanagement sind Systemfunktionalitäten definiert worden, die die Kommunikation zwischen mehreren Gruppen von Akteuren im Krisenmanagement ermöglichen. Ziel ist dabei, in zeitkritischen Entscheidungssituationen so rasch wie möglich vergleichende prognostische und vorschreibende Informationen zu erhalten. Vorgeschlagen wurde das Prinzip eines Aufschaltungs- und Austauschmodells, das die Kommunikation in Krisenzeiten zwischen Behörden und Unternehmen der Produktionskette erlaubt. Grundvoraussetzung ist die von Netzwerkkoordinatoren koordinierte Kommunikation zwischen Wirtschaftspartnern, die beispielsweise im Seuchenfall um zusätzliche Partner wie etwa Behörden erweitert wird. Hierfür bedarf es einer genauen Bestimmung der Fälle und dazugehörige Daten und Informationen die erweitert kommuniziert werden sollen.

Für das Qualitätsmanagement steht im Vordergrund, die zu entwickelten Konzepte zur Umsetzung neuer bzw. erweiterter überbetrieblicher Dienstleistungen im Gesundheits- und Risikomanagement auf eine für alle Beteiligten nachvollziehbare Basis zu stellen, die in der Gesamtheit den Grundsätzen des Qualitätsmanagements folgt.

Die Prozesse des überbetrieblichen Qualitäts- und Gesundheitsmanagement wurden in sektorspezifische Leistungstypologien untergliedert. Es ließen sich in den

Allianzen für Informations- und Dienstleistungsagenturen zur horizontalen Bündelung von Koordinierungsaufgaben im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement (AIDA)

Viehvermarktungsorganisationen, die sich am Verbundprojekt beteiligt haben, 13 charakteristische Dienstleistungstypologien identifizieren. Zu deren Bereitstellung ist immer mindestens eine Aktivität nötig. Die erstellte Systematik unterscheidet bis zu 29 verschiedene Aktivitäten in unterschiedlichen Kombinationen. Bis zu 44 unterschiedliche Dokumententypen strukturieren den Ablauf (Tab. 1a, 1b).

Innerhalb des Projekts bot kein Unternehmen alleine das in Tab. 1a und 1b dargestellte volle Dienstleistungsspektrum an. Die Mehrzahl der Viehhandelsorganisationen steht daher vor der Frage, in welcher Weise sie ihr Dienstleistungsspektrum besser auf die Kundenbedürfnisse anpassen können. Es wurden drei mögliche Handlungsalternativen aufgezeigt:

- 1) Full-Service-Agentur: Angebot aller gesamt möglichen Dienstleistungen
- 2) Betreibergesellschaft: Zusammenarbeit auch teilweise direkt im Wettbewerb zueinander stehender Unternehmen an übergeordneten Aufgabenstellungen des überbetrieblichen Betriebs- und Gesundheitsmanagements in Planung, Entwicklung und Implementierung
- 3) Outsourcing: Unternehmen kaufen Dienstleistungen von Dritten ein

Allianzen für Informations- und Dienstleistungsagenturen zur horizontalen Bündelung von Koordinierungsaufgaben im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement (AIDA)

Tab. 1a: Zuordnung von Leistungstypologien, Leistungskombinationen und Dokumenten zu den neun Elementen des Gesundheitsmanagements

Variablen der Dienstleistungscomplexität			Elemente des Gesundheitsmanagements								
Leistungstypologie (t)	Leistungskombination (Aktivitäten) (k)	Dokumente (d)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Vermittlung von Beratungsleistungen											
	Adressvermittlung Beratung	----									
	Vertragsbindung Beratung	Vorgabedokument Beratungsvertrag									
Einzelberatung im Bedarfsfall											
	telefonische Beratung Bedarfsfall	Vorgabedokument telefonische Beratung									
	vor Ort Besuch Beratung Bedarfsfall	Vorgabedokument vor Ort Beratung									
	Stalldurchgang Beratung Bedarfsfall	Vorgabedokument Haltung	X	X							
		Vorgabedokument Klima	X	X							
		Vorgabedokument Fütterung	X	X							
		Vorgabedokument Impfung	X	X							
		Vorgabedokument Gesundheitsmanagement	X	X			X				
produktionstechnische Bestandsbetreuung											
	Betriebsaudit - Bestandsbesuch prod. Beratung	Vorgabedokument Betriebsaudit	X	X			X	X			
	telefonische produktionstechnische Beratung	Vorgabedokument telefonische Beratung									
	vor Ort Besuch produktionstechnische Beratung	Vorgabedokument vor Ort Beratung									
Gruppenberatung (Arbeitskreise)											
	Leitung von Arbeitskreisen	Vorgabedokument Protokoll Arbeitskreis									
Futtermittelberatung											
	Futtermittelaudit	Vorgabedokument Futter/Fütterung	X	X							
	Futtermittelanalysen	Vorgabedokument Futtermittelanalysen	X	X							
		Vorgabedokument Aufbereitung Laboranalyse Futterbeprobung									
	Rationsberechnung	Vorgabedokument Futtermittelanalysen									
Spezialberatung Klima											
	Klimaaudit	Vorgabedokument Klimaaudit	X	X							
Spezialberatung Fütterungstechnik											
	Audit Fütterungstechnik	Vorgabedokument Fütterung	X	X							
Vermittlung von (Fach-) Tierärzten											
	Adressvermittlung (Fach-) Tierarzt	----									
	Vertragsbindung (Fach-) Tierarzt	Vorgabedokument Betreuungsvertrag Tierarzt									
Integrierte tierärztliche Bestandsbetreuung											
	ITBS-Audit	Vorgabedokument ITBS-Checklisten	X	X			X				
	ITBS-Audit - Ursachenanalyse	Vorgabedokument ITBS Ursachenanalyse	X	X			X				

Allianzen für Informations- und Dienstleistungsagenturen zur horizontalen Bündelung von Koordinierungsaufgaben im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement (AIDA)

Tab. 1b: Fortsetzung Tabelle 1a

Variablen der Dienstleistungscomplexität			Elemente des Gesundheitsmanagements								
Leistungstypologie (t)	Leistungskombination (Aktivitäten) (k)	Dokumente (d)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ein- und Verkaufsberatung											
	Audit Gesundheitsstatus Ausstallung	Vorgabedokument Gesundheitsstatus Tierverkauf									
		Vorgabedokument Schlachthofvoranmeldung					X				
		Schlachthofvoranmeldung Risikoorientierte Schlachtier- und Fleischuntersuchung					X				
		Lieferantenbewertung							X		
Auswertung Gesundheitsstatus (Landwirt)											
	Auswertungen Spezial- und Bedarfsfallberatung	Auswertung Fütterung		X				X	X		
		Auswertung Klima		X				X	X		
		Auswertung Haltung		X				X	X		
		Auswertung Gesundheitsstatus		X				X	X		
	Betriebsauswertung ITBS	Auswertung Gesundheitsstatus - Betrieb		X				X	X		
		Auswertung Gesundheitsstatus im Betriebsvergleich		X				X	X		
	Betriebsauswertung produktionstechnische Beratung	Betriebsauswertung		X				X	X		
		Betriebsvergleichsauswertung		X				X	X		
	Epidemiologische Monitoring	Auswertung Epidemiologisches Monitoring						X	X	X	
	Frühwarn- und Alarminformationen	Hinweisdokument Annäherung bzw. Überschreitung von Warn- und Eingriffsgrenzen								X	
Gesundheitsüberwachung											
	Salmonellenmonitoring	Vorgabedokument Beprobungsplan Salmonellenmonitoring	X	X			X				
		Nachweisdokument Salmonellenbeprobung		X	X		X				
	Gesundheitsaudit	Vorgabedokument Beprobungsplan Gesundheitsstatus	X	X			X				
		Auditdokument Gesundheitsüberwachung	X	X			X		X		
		Nachweisdokument Gesundheitsstatus	X	X			X		X		
		Gesundheitszertifikat					X		X	X	
Epidemiologisches Monitoring											
	Adressermittlung von Monitoringmaßnahmen	-----						X			
	Vertragsbindung zu Monitoringmaßnahmen	Vertrag Epidemiologisches Monitoring						X			
	Durchführung von Epidemiologischen Monitorings	Monitoringplan						X			
		Vorgabedokument Epidemiologisches Monitoring					X	X			

- 1 = Gesundheitsüberwachung
- 2 = Herdendiagnostische Auswertung
- 3 = Umfelduntersuchungen
- 4 = Staatliche Überwachung
- 5 = Informationen zur Lebensmittelkette
- 6 = Epidemiologisches Monitoring
- 7 = Erstellung von Vorberichten
- 8 = Frühwarn- und Alarminformationen
- 9 = Zertifizierung des Gesundheitsstatus

Erhebung beteiligter Prozessschritte

Für das Gesundheitsmanagement SCHWEIN konnten vier wesentliche Prozessteilschritte identifiziert werden. Die nötigen Basiselementen setzen sich wie folgt zusammen:

- Datenbanksystem zum Speichern von Daten
- Softwarelösung zur nutzerspezifischen Aufbereitung der Daten und die Möglichkeit der Bereitstellung über eine internetbasierte Portallösung
- Regelmäßige Betriebsaudits, ein Checklistenpaket systematisiert die Vorgehensweise
- Laboranalysen

Für das Risikomanagement sind es im wesentlichen drei Prozesse:

- Abstimmung und Definition von auszutauschenden Daten und Informationen
- Definition von Verantwortlichen und deren Aufgaben
- Entwicklung geeigneter Kommunikationsstrukturen

Für das Qualitätsmanagement sind dies:

- Kontinuierliche Schulung der Mitarbeiter sowie der Prozessbeteiligten
- Erstellung eines Qualitätsmanagementhandbuches
- Überprüfung der Prozessschritte
- Kontinuierliche Verbesserung der Basiselemente des Gesundheitsmanagements sowie der Elemente des Risikomanagements

Die Systemfunktionalitäten wurden anhand von fünf Kriterien zur Nutzenbetrachtung überbetrieblicher Informations- und Kommunikationssysteme bewertet

- Zeitgewinn
- Informationszuwachs
- Zeitraum für Entscheidungen
- Grad der Bereitstellung zum Informationsaustausch
- Grad der Rückverfolgbarkeit
- Grad der Nutzenerwartung

- NI_{tech} für den technischen Nutzen

$$NI_{tec} = \frac{1}{3}(ZG + ZE + IZ)$$

IZ = Informationszuwachs
 NI_{tec} = technischer Nutzenindex
ZE = Zeitraum für Entscheidungen
ZG = Zeitgewinn

- NI_{org} für den organisatorischen Nutzen

$$NI_{org} = \frac{1}{3}(GB + GIR + GNE)$$

GB = Grad der Bereitschaft zum Informationsaustausch
GIR = Grad der Rückverfolgbarkeit
GNE = Grad der Nutzenerwartung
 NI_{org} = organisatorischer Nutzen

Für die Umsetzung der einzelnen Systemfunktionalitäten sind bis zu vier Basisfunktionalitäten notwendig. Basisfunktionalitäten sind technische Lösungen die, die Datenverwaltung, -speicherung, -auswertung und -aufbereitung unterstützen. Gleichzeitig

Allianzen für Informations- und Dienstleistungsagenturen zur horizontalen Bündelung von Koordinierungsaufgaben im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement (AIDA)

sind diese ausgelegt, so dass sie von unterschiedlichen Nutzern bedient werden können. Dies wiederum ist eine Voraussetzung für einen überbetrieblichen Einsatz. Aufgrund der dafür notwendigen Investitionen und technischen Kenntnissen ist dies von Unternehmen die bereits mit verschiedenen Akteuren der Wertschöpfungskette arbeiten zu realisieren. Weiterhin sind bei der überbetrieblichen Zusammenarbeit die Aktivitäten der Wirtschaft sowie von staatlichen Institutionen klar zu trennen. Weiterhin wird deutlich, dass die Systemfunktionalitäten nicht nur von einer Gruppe von Akteuren entlang der Wertschöpfungskette einsetzbar sind. Im Vergleich zu derzeit gültige Praxis, die individuelle Softwarelösungen nur für eine spezielle Gruppe zu entwickeln und implementieren, ist hier eine andere Vorgehensweise gewählt worden: Ein einheitliches Datengrundgerüst, gepaart mit nutzergruppenspezifischen Softwareoberflächen.

Aufgabenfelder	Systemfunktionalitäten	Kürzel	Nutzergruppen									Kombination von Basisfunktionalitäten			
			FE	MÄ	pBA	FBA	TA	VH	LA	SH	AV				
Auditmanagement	Auditplanung, Nachbereitung und Ergebnisspeicherung	A1				■	■	■	■						DB, AM, DM
	In- und externe Verfahrensaudits für:	A2													
	• Ferkelerzeugung		■			■	■	■	■	■					AM, DM
	• Ferkelaufzucht		■			■	■	■	■	■					AM, DM
	• Mastbetrieb					■	■	■	■	■	■	■			AM, DM
	• Lieferanten					■	■			■		■			AM, DM
	• Integrierte tierärztliche Bestandsbetreuung					■	■		■		■				AM, DM
	• Klimamanagement					■	■								AM, DM
	• Fütterung					■	■		■						AM, DM
	Produktaudits für:	A3													
	• Ferkel					■	■	■	■	■	■				AM, DM
	• Jungsau					■		■	■	■	■				AM, DM
	• Masttier							■	■	■	■	■	■		AM, DM
	• Lieferant							■	■		■		■		AM, DM
	Dokumentenlenkung	A4				■	■	■	■	■	■				DM
Auditprotokoll und -ergebnis	A5				■	■	■	■	■	■		■		DB, AT, AM, DM	

Legende: Basistool Anwenderspezifisches Tool privatwirtschaftlicher Teil öffentlicher Teil

AM = Auditmanagementsystem AT = Auswertungstool AV = Amtsveterinär DB = Datenbanksystem
DM = Dokumentenmanagementsystem FBA = Futtermittelberater FE = Ferkelerzeuger LA = Labor
MÄ = Mäster pBA = produktionstechnische Berater SH = Schlachthof TA = Tierarzt
VH = Viehhandelsorganisation

Abb. 5a: Systemfunktionalitäten und deren Nutzer zur Erfüllung der sektorspezifischen Anforderungen in den Aufgabenfeldern Lieferanten-, Krisen-, Prozess- und Auditmanagement

Allianzen für Informations- und Dienstleistungsagenturen zur horizontalen Bündelung von Koordinierungsaufgaben im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement (AIDA)

			Nutzergruppe									
			FE	MÄ	pBA	FBA	TA	VH	LA	SH	AV	
Basisfunktionalitäten			<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Datenbanksysteme (DB)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Auswertungstools (AT)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">Dokumentenmanagementsysteme (DM)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Auditmanagementsysteme (AM)</div>									
Aufgabenfelder	Systemfunktionalitäten	Kürzel										Kombination von Basisfunktionalitäten
Lieferantenmanagement	Bewertung von Lebensmittelketteninformationen bezogen auf:	L1										
	• Risikoorientierte Schlachtung											DB, AT
	• Schlachtung											DB, AT
	Planung von Ein- und Verkauf von:	L2										
	• Ferkel											DB, AT
	• Schlachtschweine											DB, AT
	• Sauen (Jung- und Altsau)											DB, AT
	Vor- und Rückmeldung von Prozess- und Produktkennzahlen für:	L3										
	• Ferkelerzeugung											DB, AT
	• Mast											DB, AT
• Schlachtung											DB, AT	
Berichte zur Lieferantenbewertung für:	L4											
• Ferkelerzeugung											DB, AT	
• Mast											DB, AT	
Krisenmanagement	Meldungen an Behörden im Krisenfall	K1										DB, AT, DM, AM
	Dokumentenlenkung in Krisensituationen	K2										DB, AT, DM, AM
	Multiplikation von Behördeninformationen	K3										DB, AT, DM, AM
Prozessmanagement	Betriebszweigmauswertung für:	P1										
	• Ferkelerzeugerbetrieb											DB, AT
	• Mastbetrieb											DB, AT
	Betriebsvergleichsauswertung für:	P2										
	• Ferkelerzeugerbetrieb											DB, AT
	• Mastbetrieb											DB, AT
	Meldungen Tierbewegung	P3										DB
	Prozessdokumentation für:	P4										
	• Ferkelerzeugung											DB, AT
	• Mast											DB, AT
• Produktionstechnische Beratung											DB, AT	
• Futtermittelberatung											DB, AT	
• Tierärztliche Bestandsbetreuung											DB, AT	

Legende: Basistool Anwenderspezifisches Tool privatwirtschaftlicher Teil öffentlicher Teil

AM = Auditmanagementsystem AT = Auswertungstool AV = Amtsveterinär DB = Datenbanksystem
DM = Dokumentenmanagementsystem FBA = Futtermittelberater FE = Ferkelerzeuger LA = Labor
MÄ = Mäster pBA = produktionstechnische Berater SH = Schlachthof TA = Tierarzt
VH = Viehhandelsorganisation

Abb. 5b: Systemfunktionalitäten und deren Nutzer zur Erfüllung der sektorspezifischen Anforderungen in den Aufgabenfeldern Lieferanten-, Krisen-, Prozess- und Auditmanagement

Bewertung beteiligter Prozessschritte

Das aus den Teilstudien abgeleitete Konzept eines Planungsmodells für Dienstleister im einzel- und überbetrieblichen Gesundheitsmanagement basiert auf einer Kombination von drei Dienstleistungsnehmer orientierten und zwei Dienstleistungsgeber orientierten Elementen, wodurch sich ein dreistufigen Aufbau in Kombination der Elemente in den Phasen Analyse, Bewertung und Entscheidung ergibt. Dieses Verfahrenskonzept wird in seiner Gesamtheit als **ABE-Planungsmodell (Analyse, Bewertung, Entscheidung)** bezeichnet (Abb. 2). Dieses Modell wurde im Rahmen des Projektes entwickelt, seine fünf Elemente dienen dazu die Prozessschritte der Kunden aber auch Dienstleister zu bewerten. Hierfür sind insbesondere die Elemente der Phase 2 von Bedeutung.

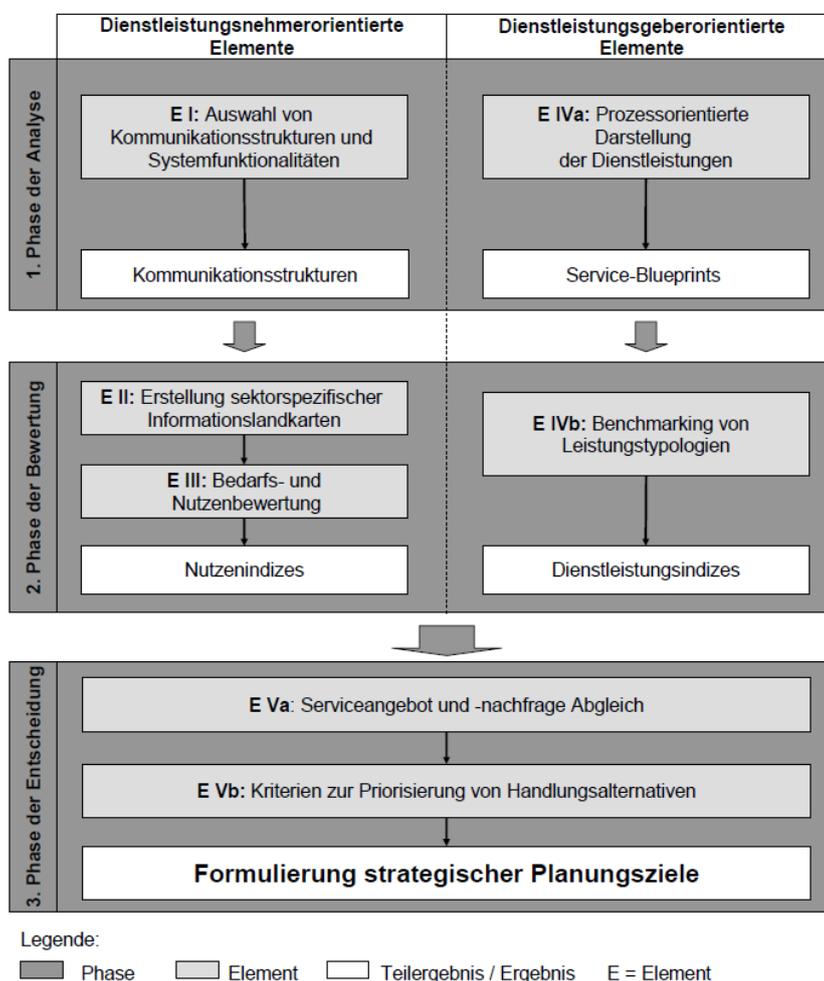


Abb. 6: ABE-Planungsmodell zur Aktualisierung und Anpassung von kundenorientierten Dienstleistungsprofilen

Bewertung des Modells anhand der Organisationsstrukturen

Das methodische Vorgehen bezogen auf das Element IVb Benchmarking von Leistungstypologien wurde innerhalb der Gruppe der AIDA-Pilotpartner erprobt. Mit Hilfe

Allianzen für Informations- und Dienstleistungsagenturen zur horizontalen Bündelung von Koordinierungsaufgaben im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement (AIDA)

einer speziell für diesen Zweck entwickelten Software-Tools sind die Aktivitäten im Bereich des Gesundheitsmanagement erfasst, bewertet und miteinander verglichen worden. Die Ergebnisse fließen in Formeln zur Bewertung der Dienstleistungsintensität und Dienstleistungs komplexität ein. Die Dienstleistungsintensität ist ein Indexwert, berechnet aus den Parametern: Dienstleistung pro Jahr und Dienstleistungsnehmer sowie Anzahl an Dienstleistungsnehmer. Die Dienstleistungs komplexität (Abb. 7 und 8) gibt die Anzahl unterschiedlicher Leistung und die Tiefe des Dienstleistungsangebots bezogen auf die unterschiedlichen Produktionsstufen der Schweineproduktion an. Der Vergleich unterschiedlicher Unternehmen erfolgt unter der Berücksichtigung der Mitarbeiterzahl des Unternehmens.

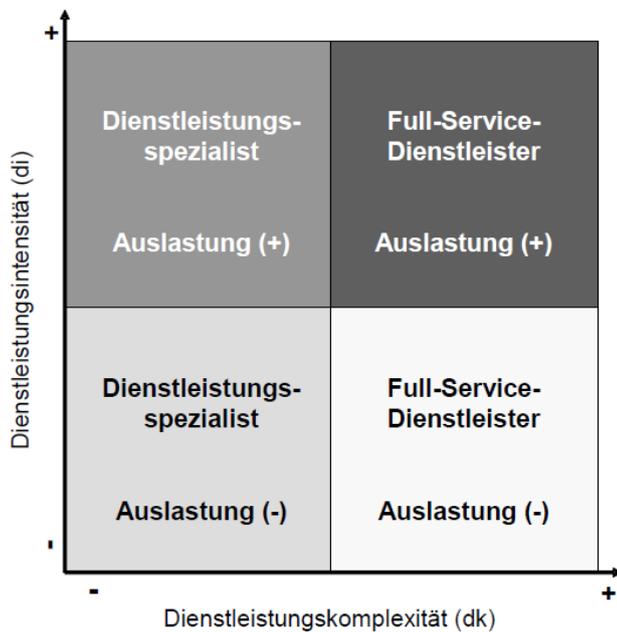


Abb. 7: Dienstleistungs-Portfolio

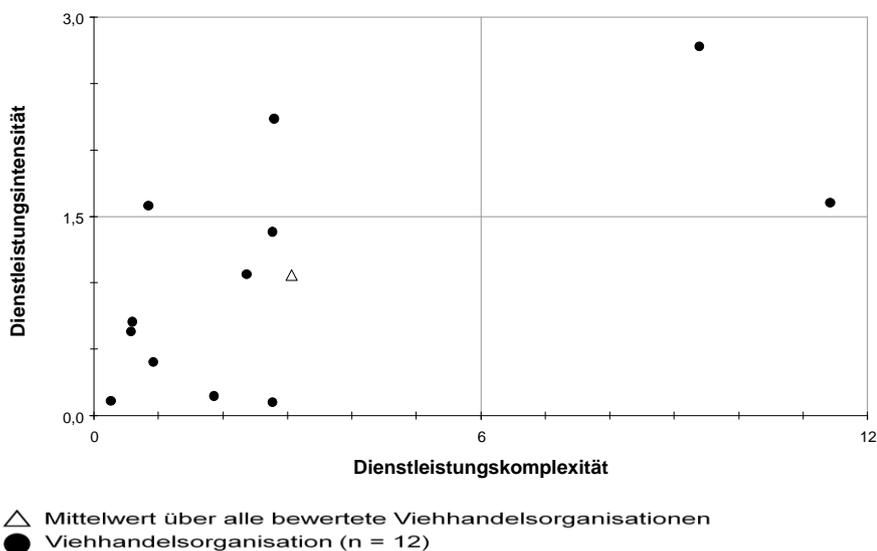


Abb. 8: Dienstleistungs-Portfolio von 12 Viehhandelsorganisationen

Dienstleister im überbetrieblichen Gesundheitsmanagement in Fleisch erzeugenden Ketten können grob in zwei unterschiedliche Typen eingeteilt werden: Der Dienstleistungsspezialist, der sich auf ein kleines Angebot konzentriert und der Full-Service-Dienstleister, der hingegen ein breites Spektrum an Dienstleistungen anbietet. In diesem Segment sind vor allem die Unternehmen zu finden, die Dienstleistungen mit einem hohen organisatorischen sowie technischen Kenntnisse und Ausstattungen voraussetzen. Der Nutzer des Software-Tools erkennt, wie die Auslastung der personellen Ressourcen in seinem Unternehmen aussieht und ob er sein Angebot anpassen sollte, um die Effizienz steigern zu können. Das Benchmarking-Tool nutzt eine Portfolioanalyse zur Darstellung der Bedürfnisse der unterschiedlichen Gruppen von Akteuren. Auf diese Weise kann der Dienstleister Entscheidungen bezüglich der zukünftigen Ausrichtung im Bereich des überbetrieblichen Gesundheitsmanagement treffen. Die dargestellten Elemente unterstützen die strategische Entscheidungsfindung. Zum einen ist festzulegen, in welchem Maße Dienstleistungen angeboten werden und wer für dessen Erstellung verantwortlich ist. Lediglich der Full-Service-Dienstleister wird das gesamte Spektrum selbständig erstellen und am Markt anbieten. Die Betreibergesellschaft sowie das Konzept Outsourcing setzen immer einen oder mehrere Kooperationspartner voraus.

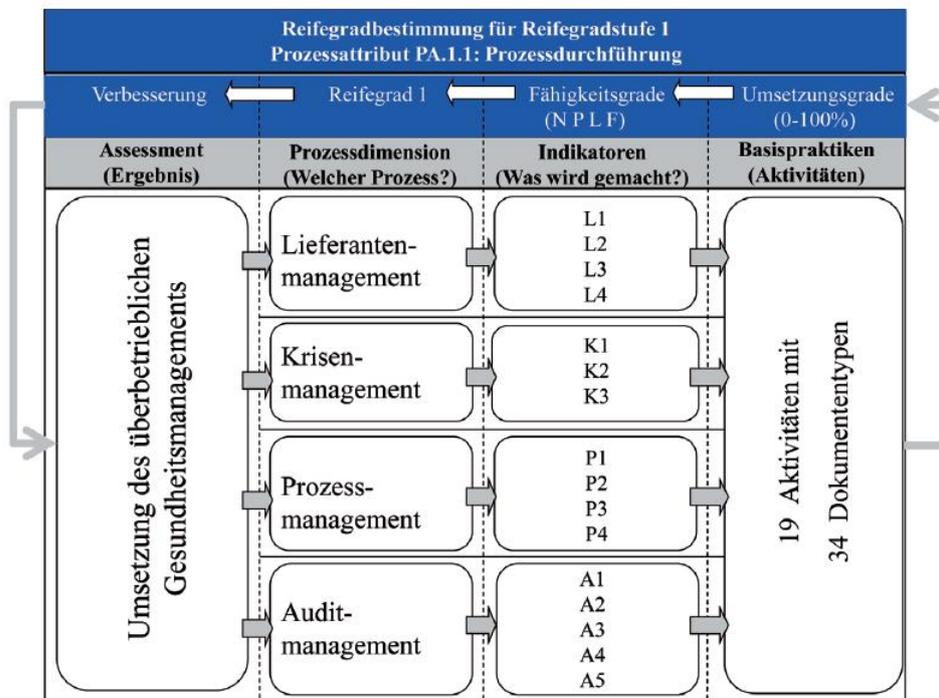
Validierung der Dienstleistungsmodelle

Die Qualität einer Dienstleistung lässt sich bestimmen, indem die Qualität von Prozessen, die zur Dienstleistung beitragen, bewertet wird. Möglichkeiten der Prozessbewertung neben der Zertifizierung eines normenkonformen QM-Systems mit regelmäßiger interner und externer Bewertung über System-Audits (z.B. nach ISO 9001) und neben einem direkten Unternehmensvergleich eine Reifegradbestimmung anhand eines Referenzmodells. Bei diesem alternativen Ansatz steht bei einer Reifegradbestimmung nach ISO IEC 15504 im Gegensatz zu einem Audit, in dem die Konformität mit gestellten Anforderungen geprüft wird, auch im Vordergrund, mit welcher Fähigkeit diese Anforderungen erfüllt werden. Im Gegensatz zum Benchmarking dienen bei der Reifegradbestimmung nicht etwa die Prozesse anderer Unternehmen zum Vergleich, sondern der bestmögliche Zustand liegt der Bewertung zugrunde. Dazu werden elementare Vorgänge in einem Bewertungsmodell, dem Referenzmodell, abgebildet. Aus dem Ziel, den nächsthöheren Reifegrad zu erreichen, lassen sich anschließend die Stärken und Schwächen eines Prozesses aufdecken. Dies erleichtert eine gezielte Prozessverbesserung.

Im Fokus der Untersuchung standen die am AIDA-Projekt beteiligten Viehvermarktungsunternehmen, die als aktive Dienstleister im Gesundheitsmanagement auftreten möchten. Für die Erstellung des nötigen branchenspezifischen Referenzmodells wurden als relevante Prozesse für das überbetriebliche Gesundheitsmanagement die vier

Allianzen für Informations- und Dienstleistungsagenturen zur horizontalen Bündelung von Koordinierungsaufgaben im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement (AIDA)

Aufgabenfelder von Dienstleistungsagenturen, das Prozess-, das Lieferanten-, das Krisen- und das Auditmanagement, definiert. Die Systemfunktionalitäten galten im Rahmen der Reifegradermittlung als nötige Indikatoren zur Bewertung des spezifischen Dienstleistungsangebots. Je nachdem, ob und wie viele dieser Systemfunktionalitäten ein Dienstleister bereits etabliert hatte, desto höher war der erreichte Fähigkeitsgrad der bewerteten Prozessattribute. Zur detaillierten Bewertung der Indikatoren dienten Basispraktiken. In der Viehvermarktung wurden hierzu insgesamt 19 Aktivitäten und 34 Dokumententypen definiert, die für die jeweilige Dienstleistung benötigt wurden. Es handelt sich um jene Aktivitäten, die derzeit und zukünftig zum Verantwortungsbereich von Viehvermarktungen gehören, um konkurrenzfähige Dienstleistungen im Gesundheitsmanagement anbieten zu können. Sie fließen gemeinsam in den Konzeptentwurf des in Abbildung 9 dargestellten Prozessreferenzmodells zur Überprüfung der Reifegradstufe 1 ein.



Legende:

A1 = Auditplanung, Nachbereitung und Ergebnisspeicherung

A2 = in- und externe Verfahrensaudits

A3 = Produktaudits

A4 = Dokumentenlenkung

A5 = Auditprotokoll und -ergebnis

K1 = Meldungen an Behörden im Krisenfall

K2 = Dokumentenlenkung im Krisenfall

K3 = Multiplikation von Behördeninformation

L1 = Bewertung von Lebensmittelketteninformation

L2 = Planung von Ein- und Verkauf

L3 = Vor- und Rückmeldung von Prozess- und Produktkennzahlen

L4 = Berichte zur Lieferantenbewertung

P1 = Betriebszweigauswertung

P2 = Betriebsvergleichsauswertung

P3 = standardisierte Meldungen

P4 = Betriebsdokumentation

Abb. 9: Prozessreferenzmodell zur Reifegradbestimmung des Dienstleistungsangebots von Viehvermarktern im überbetrieblichen Gesundheitsmanagement für die Reifegradstufe 1

Die Reifegradstufe 1 ist demnach erst erfüllt, wenn die Aufgaben bzw. Prozesse des

Allianzen für Informations- und Dienstleistungsagenturen zur horizontalen Bündelung von Koordinierungsaufgaben im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement (AIDA)

überbetrieblichen Gesundheitsmanagements vollständig umgesetzt werden.

Auf der Grundlage des zuvor festgelegten Bewertungsschemas wurde im nächsten Schritt geprüft, ob und welche Aufgabenfelder des überbetrieblichen Gesundheitsmanagements von zwölf Viehvermarktern bereits angeboten werden. Dabei wurden die nach der Systematik von Schütz (2009) aufgelisteten Einzelaktivitäten und Dokumententypen berücksichtigt. Führt ein Dienstleistungsunternehmen alle Prozesse vollständig durch, ist der Reifegrad 1 erreicht. Das Ergebnis der Reifegradbestimmung zu diesem Zeitpunkt legte die Prioritäten für nachfolgende Entwicklungsschritte fest. Interpretiert man die Darstellung der Status-Quo Erhebung im Sinne der Reifegradbestimmung, so sind die angebotenen Dienstleistungen der AIDA-Partner zu Projektstart derart lückenhaft, dass der Reifegrad 1 für keinen Prozess im überbetrieblichen Gesundheitsmanagement erreicht wurde. Vor Projektbeginn lag – bezogen auf die meisten Indikatoren – erst die Fähigkeitsstufe N („nicht erfüllt“) vor. Es zeichnete sich jedoch ab, dass einige Systemfunktionalitäten, die zu den traditionellen Dienstleistungen gehören, zu diesem Zeitpunkt bereits zumindest als „überwiegend erfüllt“ (50-85%) eingestuft werden konnten.

Während der Projektlaufzeit wurden daher insbesondere in den Bereichen des Lieferanten- und Auditmanagements Konzepte zur Weiterentwicklung vorhandener und der komplementären Erarbeitung neuer technisch-organisatorischer Lösungen vorangetrieben. Je nach finanziellen und personellen Ressourcen können Koordinationsdienstleistungen im überbetrieblichen Gesundheitsmanagement entweder von Fullservice-Dienstleistern oder von regionalen Betreibergesellschaften erbracht werden. Auch das Outsourcing von Dienstleistungen wäre ein denkbarer Weg. Unbestritten bleibt, dass die Erreichung der nächsthöheren Reifegradstufe nicht im Alleingang einer einzelnen Organisation zu erzielen ist.

Jene Unternehmen, die bereits Erfahrungen in einer Forschungsk Kooperation, wie z.B. im Rahmen der AIDA-Initiative, gesammelt haben, sehen ihre Vorteile in den Bereichen:

- Know-how und Kompetenzgewinnung,
- Nutzen von Synergieeffekten,
- Verkürzung von Entwicklungszeiten und
- Ausschöpfung von Größen- und Spezialisierungsvorteilen.

Aber auch die Tatsache, dass man sich über die Entwicklungszusammenarbeit externes Wissen aneignet oder von Kooperationspartnern lernen kann, motiviert die Unternehmen und Forschungseinrichtungen. Dass sich nicht nur Entwicklungskosten, sondern auch das Entwicklungsrisiko gemeinsam reduzieren lassen, ist ebenso willkommener Nebeneffekt.

Die Reifegradbewertung macht deutlich, dass zu Projektbeginn Entwicklungsbedarf insbesondere im Bereich von internetbasierten Kommunikationslösungen bestand. Die Kernprozesse im Gesundheitsmanagement lassen sich auf diesem Weg effektiv unterstützen. Hierzu zählt der Aufbau einer überbetrieblichen Tiergesundheitsdatenbank, die Entwicklung von Warenwirtschaftssystemen mit definierten Schnittstellen zwischen den Akteuren sowie

die Optimierung von Logistikprozessen und damit verbundenen Dienstleistungen. Zu einem umfassenden Dienstleistungsangebot integriert, erleichtert die Kommunikation über das Internet die Koordinationsaufgaben einer zukunftsfähigen Viehvermarktungsorganisation im überbetrieblichen Qualitätsmanagement.

III.IV Bewertung der Implementierung organisatorischer und technischer Dienstleistungsmodelle

12. Dienstleistungsmodelle

Durch Gegenüberstellung von Kriterien und Kenngrößen, die die Ist-Situation und Soll-Situation, d.h. das gewünschte Dienstleistungsangebot potentieller Kunden, charakterisieren, erhält der Nutzer des ABE-Planungsprogramms Hinweise auf Entwicklungspotentiale in seinem Unternehmen. Das Ergebnis der Soll-Situation ist Grundlage zur Bewertung neuer Informations- und Kommunikationsdienstleistungen mit Hilfe von Indexwerten für den erwarteten technischen und organisatorischen Nutzen (Tab. 2). Die Ermittlung von Indexwerten ist ein Weg, über Gewichtungspunkte in sehr kompakter Form die jeweiligen Meinungsbilder zusammen zu fassen. Dahinter steht die übergeordnete Frage, ob die Kunden, aber auch die Verantwortlichen der eigenen Organisation, von der Weiterentwicklung eines überbetrieblichen Informations- und Kommunikationssystems tatsächlich einen Zeitgewinn in ihrem spezifischen Day-to-Day-Management sehen. Vor allem geht es darum, abzuschätzen, wie groß die Entscheidungsunterstützung durch den geplanten Informationszuwachs sein kann.

Allianzen für Informations- und Dienstleistungsagenturen zur horizontalen Bündelung von Koordinierungsaufgaben im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement (AIDA)

Tab. 2: Kriterien zur Bewertung des Nutzens internetbasierter Informations- und Kommunikationssysteme sowie Kategorien der Einstufung

Kriterium	Kategorien	Gewichtungspunkte
Zeitgewinn (ZG) ¹	kein Zeitgewinn geringer Zeitgewinn mittlerer Zeitgewinn hoher Zeitgewinn	0 25 75 100
Informationszuwachs (IZ)	Digitalisierte Daten (dD) dD + beschreibende Informationen (bl) dD + bl + vergleichende Informationen (vgl) dD + b + vgl + vorhersagende Informationen (vhl) dD + bl + vgl + vhl + vorschreibende Informationen (vrl)	20 40 60 80 100
Zeitraum für Entscheidungen (ZE)	ein Jahr ein Halbjahr ein Quartal 14 Tage 7 Tage 5 Tage 3 Tage 1 Tag < 1 Tag	0 10 20 30 50 70 80 90 100
Grad der Bereitschaft zum Informationsaustausch (GB)	Kaum ² Vorhanden ³ Fast uneingeschränkt vorhanden ⁴	0 75 100
Grad der Rückverfolgbarkeit (GIR)	Kaum ⁵ Vorhanden ⁶ Fast uneingeschränkt vorhanden ⁷	0 75 100
Grad der Nutzenerwartung (GNE)	gering mittel hoch	0 75 100

¹ ZG ist die Differenz des Zeitaufwands, der benötigt wird für Handlungsalternative A (Systemfunktionalität kann nicht eingesetzt werden) und der Handlungsalternative B (Bereitstellung der Informationen und Kommunikation durch die Systemfunktionalität)

² Spiegelt alle gesetzlichen Vorgaben bezüglich des Informationsaustausch wider

³ Informationsaustausch in einer bestehenden Kunden-Lieferanten-Beziehung (z.B. zwischen Ferkelerzeuger und Mäster), stufenübergreifend

⁴ Austausch aller entscheidungsrelevanter Informationen innerhalb einer fest definierten Produktionskette, kettenorientiert

⁵ One-Step up und One-Step down Rückverfolgung von Produkten (z.B. Kennzeichnung durch Betriebsohrmarken)

⁶ Rückverfolgung durch eindeutige Identifikation zwischen zwei Akteuren der Kette (z.B. Mastgruppenkennzeichnung durch Farbmarken)

⁷ Kettenbezogene Rückverfolgung (z.B. Einzeltierkennzeichnung durch Transponder)

Die grafische Darstellung der Daten mittels einer Portfolioanalyse erlaubt einen schnellen Vergleich von Indexwerten bezogen auf unterschiedliche Systemfunktionalitäten und somit ein Priorisieren vordringlich zu implementierender technischer und organisatorischer Lösungen. Die für Viehvermarkter interessanten Kundengruppen haben einen recht unterschiedlichen Unterstützungsbedarf in vier übergeordneten Aufgabenfeldern: 1. Audit-, 2. Krisen-, 3. Lieferanten- und 4. Prozessmanagement.

Allianzen für Informations- und Dienstleistungsagenturen zur horizontalen Bündelung von Koordinierungsaufgaben im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement (AIDA)

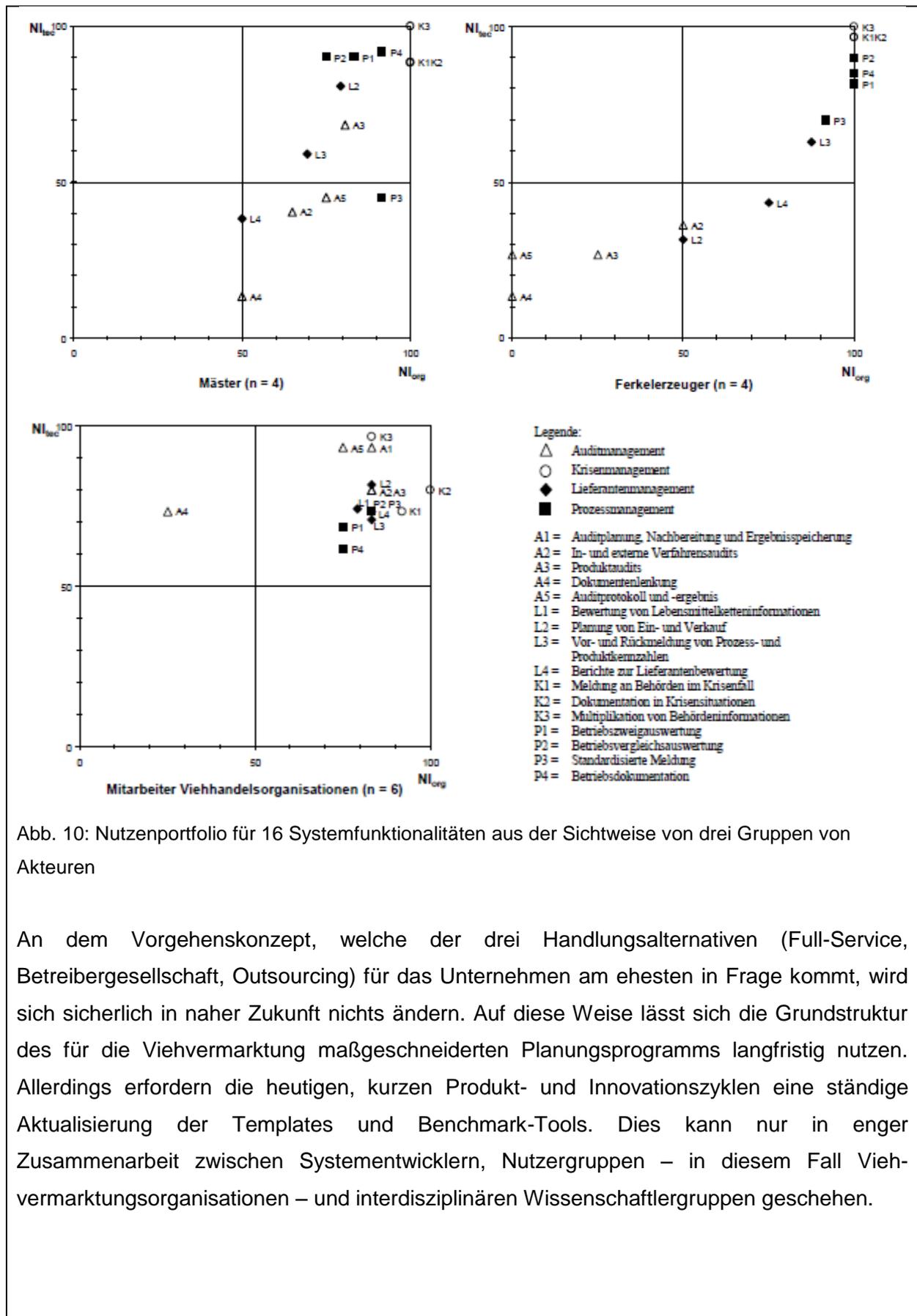


Abb. 10: Nutzenportfolio für 16 Systemfunktionalitäten aus der Sichtweise von drei Gruppen von Akteuren

An dem Vorgehenskonzept, welche der drei Handlungsalternativen (Full-Service, Betreibergesellschaft, Outsourcing) für das Unternehmen am ehesten in Frage kommt, wird sich sicherlich in naher Zukunft nichts ändern. Auf diese Weise lässt sich die Grundstruktur des für die Viehvermarktung maßgeschneiderten Planungsprogramms langfristig nutzen. Allerdings erfordern die heutigen, kurzen Produkt- und Innovationszyklen eine ständige Aktualisierung der Templates und Benchmark-Tools. Dies kann nur in enger Zusammenarbeit zwischen Systementwicklern, Nutzergruppen – in diesem Fall Viehvermarktungsorganisationen – und interdisziplinären Wissenschaftlergruppen geschehen.

Allianzen für Informations- und Dienstleistungsagenturen zur horizontalen Bündelung von Koordinierungsaufgaben im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement (AIDA)

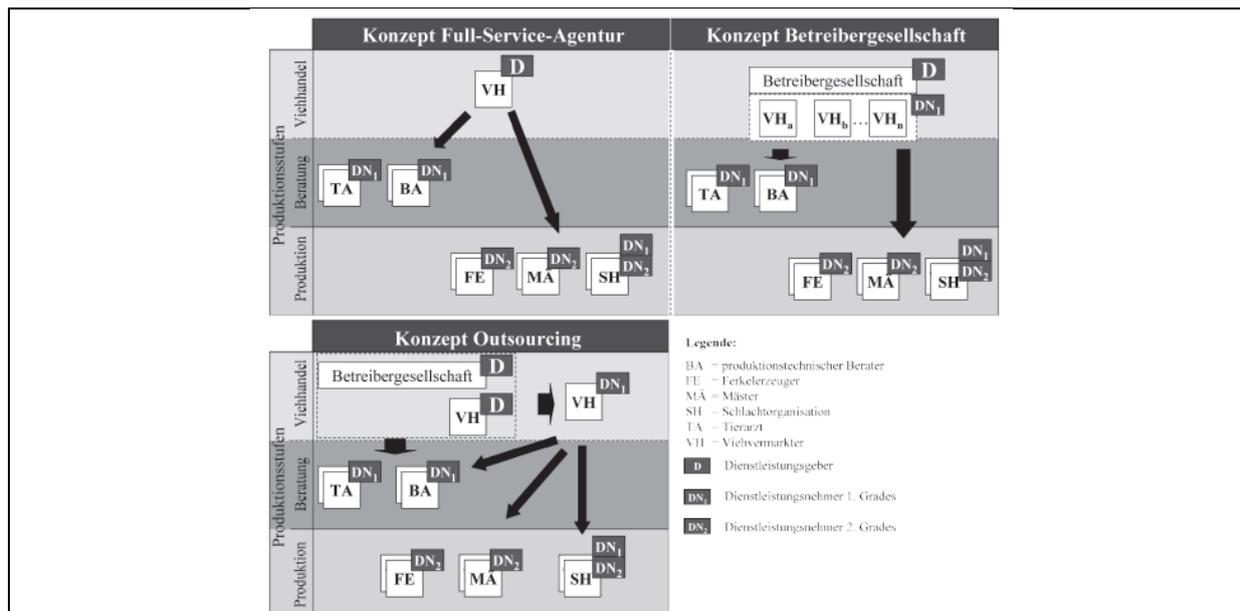


Abb. 11: Vergleich der Kommunikationsstrukturen bezogen auf drei Dienstleistungskonzepte Full-Service-Dienstleister, Betreibergesellschaft und Outsourcing

2. der wichtigsten Positionen des zahlenmäßigen Nachweises,

Die Personalkosten der Position 812 betragen 135.209,79€. Hierin enthalten sind die Kosten einer 100% Stelle von Frau Verena Schütz (wiss. MA) für den Zeitraum 1/2008-1/2010, einer 50% Stelle von Frau Stefanie Slütter (wiss. MA) für 2/2010-9/2010 sowie einer 25%-Stelle von Herrn Dr. Detert Brinkmann von 6/2010-9/2010. Die Personalkosten der Position 817 betragen 10.187,97€ und ergeben sich aus der 25%-Anstellung (2/2010-6/2010) und der 50%-Anstellung (07/2010-09/2010) von Frau Petra Heinrich. Die allgemeinen Verwaltungsausgaben (Position 843) belaufen sich auf 12.616,46€. Dienstreisen wurden im Umfang von 12.353,56€ durchgeführt.

3. der Notwendigkeit und Angemessenheit der geleisteten Arbeit,

Bei der Ausgabe der Universität Bonn handelt es sich zum Einen um die inhaltliche Koordination des Gesamtprojekts zur Entwicklung eines generischen Modells für die Unterstützung des Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagements in der Fleischwirtschaft aus den Ergebnissen aller drei komplementären Arbeitsgruppen. Zum anderen erfolgte die wissenschaftliche Begleitung der Arbeitsgruppe Nord. Daher war es angemessen, dass hierfür, nicht wie bei einer Promotionsstelle üblich, eine 50% Position, sondern über die gesamte Projektlaufzeit eine volle Stelle zur Verfügung stand.

4. des voraussichtlichen Nutzens, insbesondere der Verwertbarkeit des Ergebnisses im Sinne des vorgeschriebenen Verwertungsplans,

Verwendung methodisch-theoretischer Ansätze und Modelle in weiteren Forschungsprojekten wie z.B.

- ABE-Modell: Anpassung an Strukturen in der Milchwirtschaft
- Aufschaltungs-Austausch-Modell: Anpassung an andere Wertschöpfungsketten

Allianzen für Informations- und Dienstleistungsagenturen zur horizontalen Bündelung von Koordinierungsaufgaben im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement (AIDA)

- Modell zur Berechnung des Nutzenindex
- Modell zur Berechnung der Dienstleistungskomplexität und –intensität
- Verwendung des Reifegradmodells zur Erstellung verschiedenster Referenzmodelle

Verwendung in Publikationen und Vorträgen wie z.B.:

- GIL-Tagung 2011
- Bonner Qualitätsmanagement-Tage 2011)

Verwendung in der Lehre beispielsweise als Fallbeispiele

- im Master-Modulen „Qualitätsmanagement in der Agrar- und Ernährungswirtschaft“
- im Master-Modul „Spezielle Aspekte der Qualität von Lebensmitteln tierischen Ursprungs“
- im Bachelor-Modul „Verfahrenstechnik und Tierhygiene“

Maßnahmen der Umsetzung:

- Umsetzung der Konzepte in Schulungsmaterial, angepasst auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der jeweiligen Gruppe von Akteuren in Fleisch erzeugenden Ketten
- Gründung einer Genossenschaft zur Etablierung der Koordinationsdienstleistung, Stuserhebung und -kommunikation in Verbindung mit dem ZDS in Bonn

Voraussichtliche Kosten der Umsetzung:

- Die Umsetzung der entwickelten Konzepte in den jeweiligen Unternehmen bzw. Unternehmensverbänden kann zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht beziffert werden und somit auch nicht die Kostenaufteilung.
- Der derzeitige Entwicklungsstand der oben skizzierten Konzepte ist auf andere Nutzergruppen erweiterbar. Derzeit sind diese in ihrer Ausgestaltung auf die Bedürfnisse von genossenschaftlich organisierten Viehhandelsorganisationen und Fragestellungen in Bezug auf das Gesundheitsmanagement ausgelegt.
- Eine Patentierung der Konzepte ist nicht vorgesehen.

Wirtschaftliche Erfolgsaussichten:

Technisch:

- Effizientere Beratung / komplexere Dienstleistungen durch Gesundheitsmanagementsystem SCHWEIN – Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Schweinehalter
- Einbeziehung der Informationen über die Tiergesundheit von Beständen in die risikoorientierte Schlachttier- und Fleischuntersuchung.
- Effektivere behördliche Kontrolle nach dem Prinzip „Control of control“ durch Kooperation mit Netzwerkkoordinatoren
- Nutzung im Rahmen des Krisenmanagements von Tierseuchen

Wissenschaftlich:

- Das Modell für die Bewertung der Dienstleistungskomplexität und –intensität unterstützt Netzwerkkoordinatoren dabei ihre Dienstleistungen optimal auszurichten. Konzeptionelle Ausrichtung der Dienstleistungen im Gesundheitsmanagement SCHWEIN nach den Prinzipien des Qualitätsmanagements und der Prävention

Wissenschaftliche und wirtschaftliche Anschlussfähigkeit für eine mögliche notwendige nächste Phase bzw. die nächsten innovatorischen Schritte zur erfolgreichen Umsetzung der Ergebnisse:

- Übertragung der Konzepte auf die Bedürfnisse anderer Akteure in Fleisch erzeugenden Ketten bzw. andere Produktionsketten des Lebensmittelsektors

Allianzen für Informations- und Dienstleistungsagenturen zur horizontalen Bündelung von Koordinierungsaufgaben im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement (AIDA)

möglich. Vorausgesetzt die inhaltliche Ausgestaltung der Module wird entsprechend angepasst.

- Umsetzung der Ergebnisse in einem deutschlandweit vergleichbaren Prozess gemäß einem standardisiertem Verfahren

Nachhaltigkeit: Darstellung der geplanten weiteren Zusammenarbeit mit den Verbundpartnern:

- Mit einem Großteil der Projektpartner werden weitere Folge-Projekte angestrebt (bspw. Standardisierung und Zertifizierbarkeit des Tiergesundheitsmanagements)

In wie weit trägt das Projekt zu einer Verbesserung der Wettbewerbssituation deutscher Unternehmen im internationalen Vergleich bei?:

- Gezielte Marktanalysen zeigen die Vor- und Nachteile der deutschen Produktion sowie die der Nachbarländer auf. Durch die Ausarbeitung und Konzentration auf die Stärken und Reduktion der Schwächen, kann die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig gestärkt werden.
- Entwicklung neuer Geschäftsmodelle trägt zur Steigerung der Effizienz einzelner Leistungen bei aber vor allem zum Aufbau neuer Leistungen, die aufgrund der Ressourcenausstattung eines einzelnen Unternehmens nicht möglich wären
- Die Produktqualität wird durch das Projekt nachhaltig gehalten, wodurch mögliche ausländische Marktpartner gewonnen werden können (Entlastung der Überproduktion).

Ökologische Effekte:

- Durch das Projekt sind für Wirtschaftspartner ökologische Effekte bei einer späteren Umsetzung der organisatorischen und technologischen Innovationen zu erwarten.

Verwertungsmöglichkeiten außerhalb der Vorhabenszielstellung:

- Modelle und Konzepte können auf Bedürfnisse anderer Akteure des Agrar- und Ernährungssektors übertragen werden. Vorausgesetzt die individuellen Bedürfnisse werden dabei berücksichtigt.

5. des während der Durchführung des Vorhabens dem ZE bekannt gewordenen Fortschritts aus dem Gebiet des Vorhabens bei anderen Stellen,

Die intensive Diskussion zum Verzicht auf die Ferkelkastration läuft weiter. Die Funktion von Netzwerkkoordinatoren gewinnt in diesem Zusammenhang eine zusätzliche Bedeutung. Dieser Themenschwerpunkt wird auch im Rahmen der Konzeption einer bundesweiten Strategie zum Aufbau von Tiergesundheitsdatenbanken verfolgt. Es haben sich in den Veredelungsregionen weitere Systeme etabliert, die ein systematisches Screening von Ferkelerzeugerbetrieben durchführen. Deren Dienstleistungsangebot ist jedoch vergleichsweise gering, da die so gewonnenen Informationen über die Gesundheit primär zur Zusammenstellung von einheitlichen Ferkelpartien für die Vermarktung genutzt werden. Zudem sind sie wenig wissenschaftlich fundiert, da in den Aufbau Forschungseinrichtungen nur passiv eingebunden wurden. Der geplante Verzicht auf die Ferkelkastration zur Verbesserung des Tierschutzes ist im Jahr 2009 neben dem wichtigen Thema Tiergesundheit in den Fokus getreten. Unter politischem und gesellschaftlichem Druck

Allianzen für Informations- und Dienstleistungsagenturen zur horizontalen Bündelung von Koordinierungsaufgaben im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement (AIDA)

wurde im ersten Schritt der Einsatz von Schmerzmitteln privatwirtschaftlich durchgesetzt, wobei in Zukunft vollständig auf die Kastration verzichtet werden soll (Düsseldorfer Erklärung). Diese Neuerungen tangieren das Projektkonsortium in erheblichem Maße und erfordern ein effektives Risikomanagement und optimierte Qualitätskommunikation entlang der Produktionskette.

6. der erfolgten oder geplanten Veröffentlichung des Ergebnisses

In der Projektlaufzeit wurden folgende Veröffentlichungen eingereicht, begutachtet und publiziert bzw. Vorträge abgehalten:

- GIL-Tagung 2009 in Rostock (Publikation und Vortrag)
Schütz, V., A. Ellebrecht, A. Mack und B. Petersen (2009): Modell zur Planung von Leistungsprofilen für Informations- und Dienstleistungsagenturen im überbetrieblichen Gesundheitsmanagement
- XIV ISAH Congress 2009 in Vechta (Publikation und Vortrag)
Schütz, V. und B. Petersen (2009): Model to plan chain oriented health management services for the meat sector
- ISVEE 2009 in Durban (Südafrika) (Publikation und Vortrag)
Schütz, V., O. Breuer und B. Petersen (2009): Optimization of services for the herd health management in pork chains
- IAMA 2009 in Budapest (Publikation und Vortrag)
Schütz, V. und B. Petersen (2009): Planning model supporting information and service agency in meat chains designing services in chain oriented health management
- EDGENE Animal Health Data Comparison Workshop, Paris 15.10.2009 (Vortrag)
Overview of the health management systems in Germany for the pork production chain
- GIL-Tagung 2010 in Hohenheim (Publikation und Vortrag)
Schütz, V. und B. Petersen (2010): Softwarelösung zur Planung von Dienstleistungen für das Gesundheitsmanagement in Fleisch erzeugenden Ketten

sowie folgende Veranstaltungen:

- Kick off-Meeting am 07.11.2007 in Montabaur
- Strategiegespräch "Gesundheitsmanagement SCHWEIN" – Herausforderungen und Zukunftsperspektiven 16.01.2009 in Berlin
- Workshop mit 35 Teilnehmern aus Wirtschaft, Wissenschaft und von Behörden aus Deutschland und den Niederlanden zu dem Thema: Instrumente für das **Risikomanagement** von privaten und staatlichen Organisationen im Agrar- und Ernährungssektor (IRIS-Workshop) geplant und organisiert und vom 20.-21.04.2009 in Bonn durchgeführt.

Innerhalb der Projektlaufzeit erfolgte der

- Abschluss der Promotion von Frau Verena Schütz am 13.07.2009 mit dem Titel: Modell zur Planung von Dienstleistungen für das überbetriebliche Gesundheitsmanagement in der Fleischwirtschaft, Dissertation Universität Bonn, peniopo-Verlag Anja Urbanek, München, ISBN 978-3-936609-42-4.

Eine Veröffentlichung der Ergebnisse fand desweiteren in folgenden Fachzeitschriften statt:

- Fleischwirtschaft, 5/2009, S. 14 - 18
Schütz, V. und B. Petersen (2009) Prävention steht im Vordergrund -

Allianzen für Informations- und Dienstleistungsagenturen zur horizontalen Bündelung von Koordinierungsaufgaben im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement (AIDA)

Überbetriebliches Gesundheits- und Risikomanagement - ein Konzept setzt sich durch

- Nutztierpraxis aktuell, Ausgabe 29 Juni 2009, S. 28 - 33
Schütz, V., D. Brinkmann, T. Klauke und B. Petersen (2009)
Dienstleistungspotentiale in der Fleischwirtschaft besser nutzen

Folgende Veröffentlichungen sind in 2010 geplant:

- 6 Beiträge im AIDA-Buchband „Vom Viehvermarkter zum Dienstleistungsprofi“
- 1 Beitrag in der wissenschaftlichen Fachzeitschrift topagrar

III. Erfolgskontrollbericht

1. Beitrag des Ergebnisses zu den förderpolitischen Zielen, z.B. des Förderprogramms- (ggf. unter Angabe des Schwerpunkts)-soweit möglich

Das Verbundvorhaben diente in erster Linie der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und wirtschaftlichen Innovationskraft von VVGs und EZGs, die in aller Regel klein- und mittelständisch strukturiert sind und damit die Zielgruppe der förderpolitischen Ausrichtung des Innovationsprogramms darstellen. Aufbauend auf methodisch-theoretischen Modellen aus drei unterschiedlichen Forschungsfeldern der Agrarwissenschaften (Präventives Gesundheitsmanagement, Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness sowie Marketing für Agrarprodukte und Lebensmittel) wurden für die im internationalen Wettbewerb stehenden VVGs und EZGs gleichzeitig in zwei Bereichen Innovationen angestoßen:

a) Organisationsinnovationen: Die von den beiden kooperierenden Hochschul-arbeitsgruppen der Universitäten Bonn und Göttingen entwickelten Modelle führten zur Veränderung in der Aufbau- und Ablauforganisation bei den untereinander kooperierenden VVGs und EZGs. In deren Folge konnte das gemeinsame Dienstleistungsangebot gegenüber den Tierhaltern, aber auch den Schlachthöfen, verbessert werden. Ergebnis ist ein strukturell-organisatorisches Rahmenkonzept für die Etablierung von Dienstleistungsagenturen in der Fleischwirtschaft auf der Grundlage neuer Dienstleistungsangebote in den Bereichen der qualitätsorientierten Anreiz- und Entlohnungssysteme für Lieferanten, des Qualitätsmarketings und der Verkaufsförderung sowie der Wertschöpfungs-koordination und des Geschäftsbeziehungsmanagements. Damit verbunden war auch die Übernahme von mehr Verantwortung der VVG- und EZG-Verbünde für die Sicherheit der gesamten Wertschöpfungskette.

b) Technische Innovationen: Diese leiten sich aus dem wissenschaftlich erarbeiteten Konzeptvorschlag zur Nutzung webbasierter Datawarehouse-Lösungen für den unternehmensübergreifenden Datenaustausch und das kettenorientierte Qualitäts- und Risikomanagement ab. Sie wurden abgestimmt auf die organisatorischen Veränderungen in drei VVG und EZG-Gruppen „Nord, West und Süd“, mit komplementären Schwerpunkten konzeptionell erarbeitet und abschließend zu einem organisatorisch-technischen Lösungsvorschlag für ein generisches Gesamtkonzept zusammengeführt.

Allianzen für Informations- und Dienstleistungsagenturen zur horizontalen Bündelung von Koordinierungsaufgaben im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement (AIDA)

Die im Rahmen des Projekts erarbeiteten Konzepte tragen somit dazu bei, dass über das Angebot der VVGs und EZGs Tier haltende Betriebe überbetriebliche Informationssysteme als Hilfsmittel für qualitätssichernde, fehlervermeidende und kostensenkende Arbeitsweisen besser nutzen. Damit lässt sich nach Umsetzung der Konzepte im Anschluss an das industrielle Entwicklungsprojekt auch in landwirtschaftlichen Betrieben durch die Einbindung in moderne Informations- und Kommunikations-Netzwerke die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit dauerhaft steigern. Die EZGs und VVGs wurden insbesondere in die Lage versetzt, die Rolle von Netzwerkintegratoren im Lieferantenmanagement von Schlachtunternehmen zu übernehmen und auf diese Weise über ihre bisherige Großhandelsfunktion hinaus zur Wettbewerbsfähigkeit der Fleisch erzeugenden Ketten beizutragen.

Die Projektergebnisse entsprechen damit in besonderer Weise den aus der Bekanntmachung zum Innovationsprogramm des BMELV vom 9. Januar 2007 hervorgehenden förderpolitischen Zielen. Direkt und indirekt hat das Projekt dazu beigetragen, dass die Wettbewerbsfähigkeit von VVGs und EZGs aufgrund neuer Dienstleistungsportfolios verbessert werden konnte. Die Stärkung der wirtschaftlichen Innovationskraft resultierte nicht nur aus der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft sondern gleichzeitig aus dem bundesweiten Austausch von Expertenwissen innerhalb des Sektors Viehvermarktung. Während der Projektzeit sind im Rahmen der Forschungskoooperation drei Arbeitsplätze für Doktorandinnen geschaffen worden. Über Schulungen der Mitarbeiter der Viehvermarktungsorganisationen wurde sichergestellt, dass sie den neuen Herausforderungen eines erweiterten Dienstleistungsangebotes für landwirtschaftliche Betriebe und Schlachtunternehmen zukünftig tatsächlich gewachsen sind. Damit wurde ein Beitrag zur Sicherung der Arbeitsplätze in der Viehvermarktung geleistet. Ein Schwerpunkt der Entwicklung von Systemlösungen lag auf der Testung und Einführung neuer Technologien in der Tourenplanung. Ziel war es unter anderem, die Kosten für Kraftstoffe der LKWs merklich zu senken und damit einen Beitrag zur Energieeffizienz und Schonung natürlicher Ressourcen zu leisten. Mitarbeiter in der Viehvermarktung auf der Ebene der Geschäftsführung und der Beratung erhalten mit den im Projekt getesteten Systemlösungen entscheidungsrelevante Informationen. Dies erleichtert ihnen ein schnelles Reagieren auf Veränderungen im Markt und schafft Transparenz innerhalb der eigenen Geschäftsprozesse. Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen ist darin zu sehen, dass operative und strategische Entscheidungen auf der Basis entsprechender Kenngrößen und konkreter Daten getroffen werden können. Der Zusammenhang zwischen der Gesunderhaltung von Tierbeständen und der Sicherheit und Qualität von Lebensmitteln ist lange bekannt. Somit unterstützen alle Maßnahmen zur Verbesserung des Gesundheits- und Risikomanagements auch die Situation „Gesunde Tiere-Gesunde Lebensmittel“.

Allianzen für Informations- und Dienstleistungsagenturen zur horizontalen Bündelung von Koordinierungsaufgaben im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement (AIDA)

Einsparungen von Tierarzneimitteln tragen auch einen Beitrag zur Ressourcenschonung.
2. das wissenschaftlich-technische Ergebnis des Vorhabens, die erreichten Nebenergebnisse und die gesammelten wesentlichen Erfahrungen,
<ul style="list-style-type: none">▪ Entwicklung eines Modells zur Reorganisation von Dienstleistungsprozessen im überbetrieblichen Gesundheits- und Qualitätsmanagement in der Fleischwirtschaft▪ Publikation der wissenschaftlichen Ergebnisse▪ Wissenstransfer
3. die Fortschreibung des Verwertungsplans. Diese soll, soweit im Einzelfall zutreffend, Angaben zu folgenden Punkten enthalten (Geschäftsgeheimnisse des Zuwendungsempfängers brauchen nicht offenbart zu werden):
Ist dem Punkt II.4 zu entnehmen.
4. Arbeiten, die zu keiner Lösung geführt haben
Es ergaben sich keine Änderungen gegenüber dem Antrag, so dass eine Änderung der Zielsetzung nicht notwendig wurde.
5. Präsentationsmöglichkeiten für mögliche Nutzer - z.B. Anwenderkonferenzen (Angaben, soweit die Art des Vorhabens dies zulässt),
Publikationen und Vorträgen, z.B. auf: <ul style="list-style-type: none">▪ GIL-Tagung 2011▪ Bonner Qualitätsmanagement-Tage 2011 Verwendung in der Lehre beispielsweise als Fallbeispiele <ul style="list-style-type: none">▪ im Master-Modulen „Qualitätsmanagement in der Agrar- und Ernährungswirtschaft“▪ im Master-Modul „Spezielle Aspekte der Qualität von Lebensmitteln tierischen Ursprungs“▪ im Bachelor-Modul „Verfahrenstechnik und Tierhygiene“
6. die Einhaltung der Ausgaben- und Zeitplanung.
Der Zeit- und Ausgabenplan wurde eingehalten.

IV. Kurzfassung

Unter wissenschaftlicher Begleitung der Universität Bonn sind im Rahmen des AIDA Projektes unterschiedliche methodisch-theoretische Konzepte zur Planung von Dienstleistungen für das überbetriebliche Gesundheitsmanagement in der Fleischwirtschaft entwickelt und unter Praxisbedingungen getestet worden. Dabei sind Einflussgrößen auf die Qualität von Serviceleistungen von Viehvermarkern abgeleitet, eine Nutzenbetrachtung für Informations- und Kommunikationssysteme weiterentwickelt sowie ein Algorithmus zur Berechnung von Dienstleistungsindizes modifiziert worden. Vorgeschlagen wurde, bei der Etablierung zukünftiger Organisations-, Beratungs- und EDV-Unterstützung für unterschiedliche Akteure der Fleisch erzeugenden Kette einem im Projekt entwickelten sektorspezifischen Dienstleistungskompass zu folgen. Über die Methode der regelmäßigen Reifegradbestimmung nach ISO/IEC 15504 konnte ein erster Überblick über den derzeitigen

Allianzen für Informations- und Dienstleistungsagenturen zur horizontalen Bündelung von Koordinierungsaufgaben im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement (AIDA)

Entwicklungsstand der Servicesysteme bei unterschiedlichen Netzwerkkordinatoren in Deutschland festgestellt werden. Auf die Ergebnisse der Forschungsarbeit aufbauend konnte ein wesentlicher Grundstein für neue Geschäftsbereiche bei der Koordination überbetrieblicher Gesundheitsmanagement Systeme gelegt werden. Die Gründung einer bundesweiten Tiergesundheitsagentur zur Koordination von Audits und Laboruntersuchungen und die Zertifizierung des Gesundheitsstatus von Tierbeständen ist vor diesem Hintergrund die erste Folgeaktivität aus dem Verbundprojekt.