

Abstract

Titel: **Unternehmensbewertung, Lieferanten- und Wettbewerbsanalyse eines Viehhandelsunternehmens**

Kurzzusammenfassung: Der Viehhandel war bisher selten im Fokus von wissenschaftlichen Untersuchungen und wurde in den vergangenen Jahrzehnten oft totgesagt. Die Branche ist allerdings deutlich wichtiger für die Landwirtschaft und die Fleischindustrie als dies auf den ersten Blick für Aussenstehende ersichtlich ist. Trotz des anhaltenden Konsolidierungsprozesses, welcher in der Landwirtschaft, dem Viehhandel und bei den Grossschlächtereien im Gange ist, schaffen es die bestehenden Viehhandelsunternehmen aufgrund unverzichtbarer Logistik- und Vermarktungsdienstleistungen eine adäquate Gesamtkapitalverzinsung im Markt zu erwirtschaften.

Verfasser: **Christian S. Staber**

Herausgeber: **University of Applied Sciences St. Gallen**

Publikationsformat: BATH
 MATH
 Semesterarbeit
 Forschungsbericht
 Anderes

Veröffentlichung: 2013

Sprache: Deutsch

Zitation: Staber, C. (2013). Unternehmensbewertung, Lieferanten- und Wettbewerbsanalyse eines Viehhandelsunternehmens. FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Unveröffentlichte Bachelor Thesis.

Schlagwörter: Lieferantenbewertung; Strategische Wettbewerbsanalyse; Unternehmensbewertung; Kennzahlencockpit; Viehhandel;

Ausgangslage

Das beauftragende Viehhandelsunternehmen konnte in den vergangenen Jahren die Zahl der registrierten Lieferanten von Nutz- und Schlachtrindern, trotz sinkender personeller Ressourcen, deutlich steigern. Neben marktkonformen Preisen spielt die persönliche Betreuung der Landwirte eine wesentliche Rolle. Aus diesem Grund müssen die begrenzten Kapazitäten der Einkaufsmitarbeiter/-innen gezielt für Lieferanten eingesetzt werden, welche einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten und/oder über das Potenzial für eine längerfristige gewinnbringende Geschäftsbeziehung verfügen.

Um grundsätzliche Entscheidungen für die zukünftige Ausrichtung und Übergabe des Unternehmens treffen zu können, ist es erforderlich sich über die Attraktivität der Branche im Klaren zu sein. Im konkreten Fall muss zwischen einer Weiterverfolgung einer organischen Wachstumsstrategie und einer intensiveren Kooperation mit einem Grosskunden entschieden werden, wobei die letztere Option die Eigenständigkeit des Unternehmens massiv einschränken würde. Des Weiteren muss für die nächste Generation ersichtlich werden, inwieweit das Unternehmen überhaupt in der Lage ist eine marktkonforme Rendite zu erwirtschaften, welche den Einsatz von Arbeitskraft und Kapital rechtfertigt.

Ziele

Primärziele:

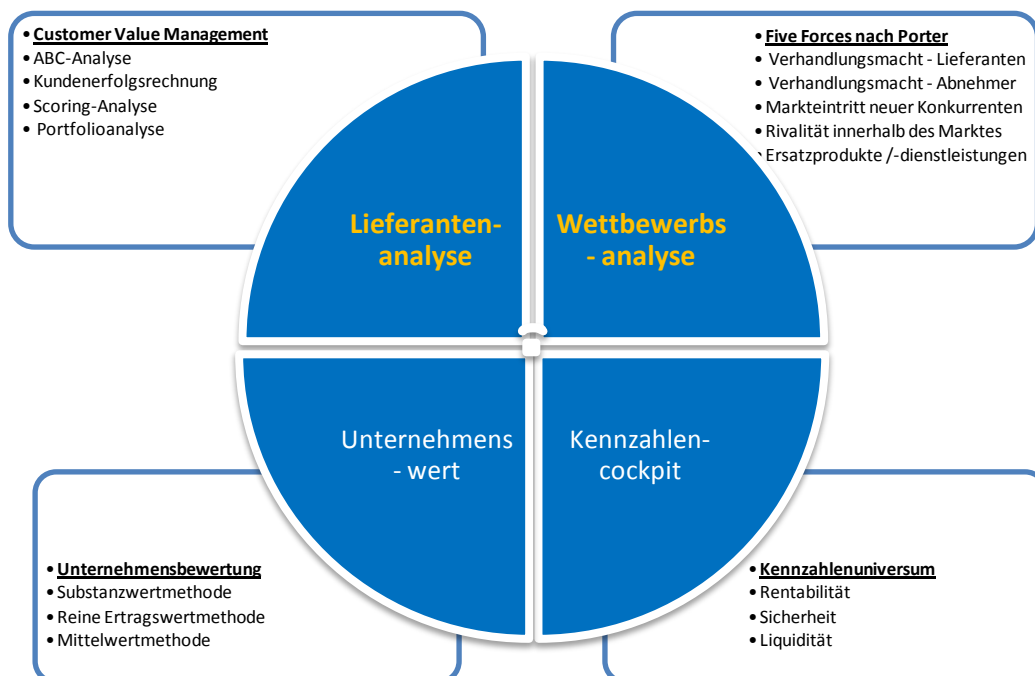
1. Eine Lieferantenganalyse wird erstellt, welche es ermöglicht jeden einzelnen Lieferanten hinsichtlich seiner vergangenen quantitativen Beiträge (Deckungsbeitrag, Umsatz und Stückzahl) zum Unternehmenserfolg, als auch qualitativer Kriterien (Nachfolgeaussichten, Wachstumspotential, und Loyalität) zu klassifizieren.
2. Eine strategische Wettbewerbsanalyse wird ausgearbeitet, welche die aktuellen Triebkräfte, Charakteristika und Kräfteverhältnisse des Viehhandelsmarktes aufzeigt. Diese Analyse wird durch Prognosen für die zukünftige Marktentwicklung ergänzt.

Sekundärziele:

3. Für die Kundschaft wird die Bandbreite des Unternehmenswertes berechnet, welche auf den gängigen Unternehmensbewertungsmethoden basiert und primär auf den Ertragsaspekt der Gesellschaft ausgerichtet ist.
4. Ein Kennzahlencockpit wird herausgearbeitet, welches aus drei bis sechs Kennzahlen besteht, die eine transparente Entscheidungs-, Kontroll- und Überwachungsgrundlage für die Geschäftsleitung darstellen.

Vorgehen

Um diese wissenschaftliche Arbeit zum Erfolg zu führen, wurden verschiedene Analysemethoden und Untersuchungsfelder ausgewählt, welche in nachfolgender Abbildung übersichtlich dem jeweiligen Ziel zugeordnet wurden.



Für die Lieferantenbewertung wurden die ABC-Analyse, die Kundenerfolgsrechnung, die Scoring-Analyse und die Portfolioanalyse ausgewählt, um sowohl quantitative als auch zukunftsbezogene qualitative Kriterien zu berücksichtigen. Der erhöhte Analyseaufwand der beiden letzteren Methoden wird dadurch gerechtfertigt, dass diese über einen deutlich höheren Zukunftsbezug verfügen, wenn die richtigen Bewertungskriterien ausgewählt werden. Insbesondere die Portfolioanalyse dient zur Zusammenführung der wesentlichen Kriterien um die Landwirte in Lieferantengruppen einzuteilen, welche die Ableitung von normierten Handlungsempfehlungen bezüglich des Betreuungsverhaltens dienen.

Für die Unternehmensbewertung wurden einfache Methoden ausgewählt, welche dem Charakter eines kleinen und inhabergeführten Gross- und Aussenhandelsunternehmens optimal entsprechen.

Erkenntnisse & Schlussfolgerung

Die ABC-Analyse und die Kundenerfolgsrechnung haben ergeben, dass ein Viehhandelsunternehmen mit weniger als 20% der Landwirte 80% des Umsatzes und des Deckungsbeitrages im Schlachtviehgeschäft erwirtschaften kann, wodurch die 80-zu-20-Regel des Paretoprinzip bestätigt wird. Ausserdem wurde ersichtlich, dass die umsatzstärksten Lieferanten ihre Position teilweise ausnutzen, um lediglich einen unterdurchschnittlichen Deckungsbeitrag zum Unternehmenserfolg beizutragen. Zu dieser rein monetären Betrachtungsweise wurde für jeden Landwirt eine Scoring-Analyse mit den gewichteten

nicht-monetären Kriterien Lieferantennachfolge, Investitionsintensität, Betriebszustand, Grossviehbestand und Empfehlungsbereitschaft durchgeführt. Diese ergab, dass ca. 24% der Landwirte, mit denen im vergangenen Jahr Transaktionen durchgeführt wurden, ihre viehwirtschaftliche Tätigkeit in näherer Zukunft aufgeben werden. Die anhaltende Konsolidierung in der bayerischen Landwirtschaft wird dadurch weiter verdeutlicht, dass im Zeitraum von 1999 bis 2011 ca. 40% der Milchviehbetriebe aufgegeben haben, was zu einem Rückgang der Milchkühe um ca. 14% geführt hat. Im gleichen Zeitraum stieg jedoch die Zahl der Milchkühe pro Betrieb in Bayern um ca. 41% auf durchschnittlich 31 Stück. Trotzdem verfügen die Landwirte auch weiterhin über eine eher geringe Verhandlungsmacht gegenüber dem Viehhandel, da auch weiterhin eine Vielzahl von Betrieben existiert, welche auf die Logistik- und Vermarktungsdienstleistungen des Viehhandels angewiesen sind. Die Wettbewerbsanalyse anhand der Five-Forces nach Porter hat ergeben, dass die Attraktivität des Viehhandelsmarkts hauptsächlich unter der Rivalität der bestehenden Wettbewerber leidet. Diese resultiert aus einer sehr ähnlichen Dienstleistungspalette und Ausstattung der zahlreichen Viehhandelsunternehmen, welche sich in einem schrumpfenden Markt bewegen. Massnahmen zur Gewinnung von Marktanteilen führen aufgrund einer wechselseitigen Abhängigkeit der Wettbewerber fast zwangsläufig zu strategischen Einsätzen und Vergeltungsmassnahmen der Gegenseite, was sich negativ auf die Branchenrentabilität auswirkt. Der hohe Konzentrationsgrad der deutschen Rinderschlächter stellt ebenfalls eine gewisse Bedrohung für den Viehhandel dar. Die fünf grössten Schlachthofbetreiber vereinen ca. 65% der Marktanteile auf sich. Ihre Stellung wird allerdings durch einen intensiven Wettbewerb, unflexible Verarbeitungskapazitäten und fixkostenintensive Anlagen geschwächt. Diese führen dazu, dass durchgehend grosse Mengen an Tieren -unabhängig von der aktuellen Marktlage- verarbeitet werden müssen. Die Unternehmensbewertung und die ermittelten Rentabilitätskennzahlen ergeben eine geringe bis mittelhohe Ertragskraft im Viehhandel. Dies ist allerdings auf die Struktur der kleinen, meist inhabergeführten Viehhandelsbetriebe zurückzuführen, welche massive Abflüsse in Form von Geschäftsführergehältern, Pensionsrücklagen sowie Miet- und Pachtzahlungen ermöglicht, was wiederum zu einem niedrigen Ertragswert führt. Trotzdem wird im mehrjährigen Vergleich ein Return on Investment erzielt, welcher über der allgemeinen Verzinsungsforderung von 10% für Handelsunternehmen liegt. Trotz des anhaltenden Konsolidierungsprozesses der sowohl in der Landwirtschaft, dem Viehhandel und in der Fleischindustrie vorherrscht, weisen die Ergebnisse darauf hin, dass die bereits im Markt etablierten Viehhandelsunternehmen durchaus eine Position einnehmen können, welche es ihnen ermöglicht eine adäquate Verzinsung für die eingesetzten Mittel der Eigen- und Fremdkapitalgeber zu erwirtschaften.

Literaturquellen

Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung [BLFS] (2011). *Statistisches Jahrbuch 2011. Entwicklung der Viehhaltung am 3. Mai in Bayern seit 1999* [Elektronische Version]. Gefunden am 15.04.2013 unter

https://www.statistik.bayern.de/medien/statistik/wirtschaftshandel/0401_viehbestaende_99_11.pdf

Bundesverband der Deutschen Fleischwarenindustrie e. V. (2011/2012). *Geschäftsbericht 2011/2012* [Elektronische Version]. Gefunden am 04.04.2013 unter

http://www.bvdf.de/aktuell/geschaeftsbericht_2011_12/geschaeftsbericht_2011-2012_presse_download.pdf

Cornelsen, J. (2000). Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing. In H. Diller (Hrsg.), *Schriften zum innovativen Marketing*: Bd. 3. Nürnberg: Gesellschaft für innovatives Marketing e. V.

Eiselt, A. & Müller, S. (Hrsg.). (2011) *IFRS: Gestaltung und Analyse von Jahresabschlüssen. Instrumente und Potenziale von Bilanzpolitik und Bilanzanalyse* [Elektronische Version]. IFRS Best Practice: Bd. 15. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Gelbrich, K. & Müller, S. (2006). Kundenwert: Hintergrund, Konzeptualisierung und Messmethoden. In N. Schweickart & A. Töpfer (Hrsg.), *Wertorientiertes Management*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

Günter, B. & Helm, S. (2006). *Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Hauser, M. & Turnes, E. (2010). *Unternehmensbewertung und Aktienanalyse. Grundlagen-Methoden-Aufgaben*. Zürich: Verlag SKV.

Porter, M. (2013). *Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten* (12. Aufl.). Frankfurt, New York: Campus Verlag.

Voss, A. & Theuvsen, L. (30.01.2009). Der Viehhandel. Bindeglied zwischen Landwirtschaft und Verarbeitung [Elektronische Version]. *Nutztierpraxis Aktuell*, 30|2009. Gefunden am 05.04.2013 unter

http://giqs.org/fileadmin/web_giqs/content/PDFs/PDFs_AIDA/presse/npa_30_2009_Voss.pdf

Voss, A. & Theuvsen, L. (2011). Geschäftsmodelle im deutschen Viehhandel: Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse [Elektronische Version]. *Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung*. Diskussionspapier. Universität Göttingen, Nr. 1105.