

**Verbraucherverhalten und Supply Chain Management:  
Herausforderungen für Unternehmen des Agribusiness**

**Dissertation**  
**zur Erlangung des Doktorgrades**  
**der Fakultät für Agrarwissenschaften**

vorgelegt von  
**Birgit Schulze**  
geboren in **Detmold**

Göttingen, im September 2007

D 7

1. Referentin/Referent: Professor Dr. A. Spiller

2. Korreferentin/Korreferent: Professor Dr. L. Theuvsen

Tag der mündlichen Prüfung: 15. November

2007

---

## **Inhaltsverzeichnis**

|   |            |
|---|------------|
| <b>Einleitung</b>   | <b>1</b>   |
| <b>Teil I: Aktuelle Entwicklungen im Verbraucherverhalten bei Fleisch</b>   | <b>27</b>  |
| I-1 Trends im Verbraucherverhalten: Ein Forschungsüberblick zum Fleischkonsum   | 27         |
| I-2 Hat sich die Bedientheke überlebt? Verbrauchereinstellungen zu den Angebotsformen von Fleisch im LEH                  | 64         |
| I-3 Einkaufsstätten für Fleisch: Image und Käufercharakteristika  | 94         |
| I-4 Glücksschwein oder arme Sau? Die Einstellung der Verbraucher zur modernen Nutztierhaltung                             | 120        |
| <b>Teil II: Supply Chain Management im Agribusiness: Verträge, Vertrauen und Loyalität</b>                                | <b>145</b> |
| II-1 A Broader View on Vertical Coordination: Lessons from the German Pork Sector   | 145        |
| II-2 Relationship quality in agri-food chains: Supplier management in the German pork and dairy sector                    | 183        |
| II-3 Supplier Relationship Quality in the German Pork and Dairy Sector: Theoretical Considerations and Empirical Evidence | 211        |
| II-4 (Dis)loyalty in the German dairy industry: a supplier relationship management view                                   | 240        |
| <b>Fazit und Ausblick</b>   | <b>270</b> |

## Einleitung

Die deutsche Veredelungswirtschaft unterliegt einem tief greifenden Wandel. Konzentration und Internationalisierung auf der Schlachtstufe schreiten schnell voran. Hatten vor rund 15 Jahren die zehn größten deutschen Schlachtunternehmen einen Marktanteil von knapp 50 %, so wird dieser Wert heute bereits von den drei führenden Unternehmen erreicht (ISN, 2006). Zunehmende gesetzliche Anforderungen im Bereich der Lebensmittelhygiene und der Rückverfolgbarkeit, aber auch wachsende Verbraucheransprüche an Preis und Innovativität der Produkte stellen Herausforderungen für die Fleischwirtschaft dar.

Im Lebensmitteleinzelhandel verändern sich die Absatzstrukturen für Fleisch ebenfalls dynamisch. In den letzten Jahren hat sich der Fleischabsatz der Discounter jedes Jahr verdoppelt; sie haben inzwischen sogar die Fleischerfachgeschäfte bezüglich des Absatzanteils überholt. Zudem nimmt der Anteil des SB-Fleisches gegenüber der Bedienungsware erheblich zu (Spiller et al., 2005). Die Verbraucherausgaben für Lebensmittel allgemein sinken kontinuierlich, und die Margen sind auf allen Stufen der Wertschöpfungskette sehr gering (Spiller et al., 2005). Zudem – oder gerade deswegen – erschüttern zahlreiche Lebensmittelskandale, insbesondere in der Fleischwirtschaft das Vertrauen der Verbraucher nachhaltig (Albersmeier und Spiller, 2007; v. Alvensleben und Kafka, 1999).



Das in der Praxis häufig zu hörende Postulat vom „Denken und Handeln gemeinsam in der Kette, ausgehend von [den] Konsumenten“ (Steinemann, 2005) zeigt zwei offensichtliche Defizite innerhalb der Lebensmittel produzierenden Wertschöpfungsketten auf:

1. Die Verbraucherwünsche werden noch nicht hinreichend berücksichtigt, sind nicht bekannt oder werden falsch eingeschätzt.
2. Die Akteure auf den einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette arbeiten häufig mehr gegen- als miteinander.

Damit sind zwei wichtige Ansatzpunkte zur Erhöhung der Gesamtwertschöpfung einer Lieferkette (Total Chain Value) angesprochen. Zum einen kann versucht werden, durch eine bessere Abstimmung des Angebots auf die Endverbraucherwünsche höhere Preise zu erzielen, zum anderen können Reibungspunkte an den Schnittstellen zwischen den Gliedern der Wertschöpfungskette abgebaut werden.

Hier setzt die vorliegende Arbeit an, die dementsprechend zwei Schwerpunkte hat (Abbildung 1). Die Beiträge in Teil I beschäftigen sich mit aktuellen Entwicklungen im Verbraucherverhalten bei Fleisch. Neuere Entwicklungen auf dem Absatzmarkt, wie der SB- und Discountboom, sollen kritisch hinterfragt und ungenutzte Wertschöpfungspotenziale aufgezeigt werden. In Teil II geht es dagegen um die Frage der optimalen Koordination der Wertschöpfungskette Fleisch sowie Ansätze zur Verbesserung der Zusammenarbeit in den Wertschöpfungsketten für Fleisch und Milch. Traditionell bestehende Verteilungskonflikte zwischen den Stufen der Ernährungswirtschaft sollen entschärft werden. Dafür ist jedoch ein grundlegendes Umdenken beider Marktseiten erforderlich.

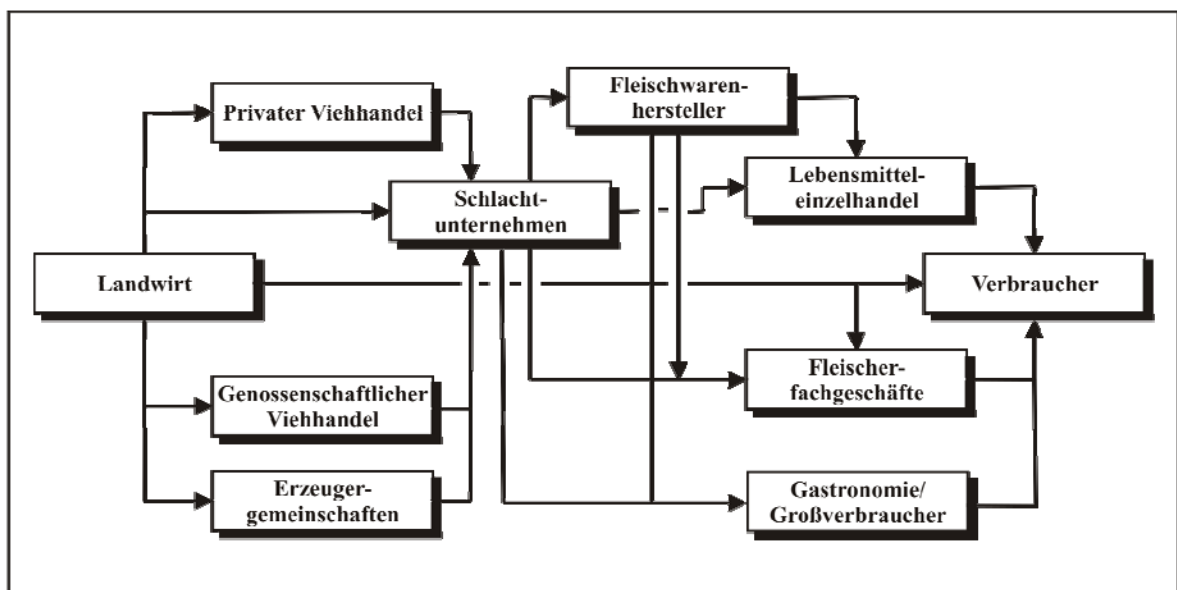
**Abbildung 1: Aufbau der Arbeit**

|                                       | <b>Einleitung</b>  |  |
|---------------------------------------|--|--|
|                                       | <b>Teil I Verbraucherverhalten</b>   | <b>Teil II Supply Chain Management</b>   |
| <b>Grundsatzfrage</b>                 | I-1 Trends im Verbraucherverhalten   | II-1 Optimale Form der vertikalen Koordination   |
| <b>Spezifische Fragestellungen</b>    | I-2 Hintergründe des SB-Booms aus Verbrauchersicht   | II-2 Entwicklung eines Instruments zur Messung der Geschäftsbeziehungsqualität   |
|                                       | I-3 Einkaufsstättenwahl für den Fleischkauf  | II-3 Vergleich der Geschäftsbeziehungsqualität auf Unternehmensebene   |
|                                       | I-4 Marktpotenzial von Schweinefleisch aus artgerechter Haltung  | II-4 Detailanalyse der Einflussfaktoren auf die Lieferantentreue   |
| <b>Ziel</b>                           | ➤ Erhöhung der Preisbereitschaft durch an Kundenwünsche angepasste Produkte<br><br> | ➤ Verminderung von Reibungsverlusten durch vertrauensvollere und längerfristig orientierte Zusammenarbeit<br><br> |
| <b>Erhöhung des Total Chain Value</b> |  |  |
| <b>Fazit und Ausblick</b>             |  |  |

Die in dieser Dissertation zusammengefassten Arbeiten beschäftigen sich mit weit auseinander liegenden Stufen der Wertschöpfungskette (Abbildung 2), den landwirtschaftlichen Urproduzenten und den Endverbrauchern. Dennoch haben die Studien zum Verbraucher- und Lieferantenverhalten eins gemein: Sie versuchen, Auswege aus der derzeit fast ausschließlichen Preisorientierung in beiden Bereichen aufzuzeigen. Die Analyse des Verhaltens der Menschen in der Wertschöpfungskette steht dabei im Vordergrund. Dieses wurde

in der ökonomischen Theorie lange Zeit stark vereinfacht dargestellt, sei es durch den homo oeconomicus der neoklassischen Wirtschaftstheorie (Bodenstein und Spiller, 1998; Schütz, 2001) oder durch das Konsumäffchen der behavioristischen Konsumentenanalyse (Schütz, 2001). Die vergangenen Jahrzehnte haben jedoch sowohl im Marketing als auch in der Mikrotheorie eine Flut neuer Ansätze zur Berücksichtigung des nicht immer rationalen, aber auch nicht immer impulsgeteuerten individuellen Verhaltens hervorgebracht (Wiswede, 1995; Bodenstein und Spiller, 1998; Schütz, 2001).

**Abbildung 2: Struktur der Wertschöpfungskette Schweinefleisch**



Quelle: Spiller et al., 2005

In der Praxis des Agribusiness sind die Ergebnisse dieser Forschungsrichtungen allerdings bislang kaum angekommen. Sowohl hinsichtlich der Verbraucherwünsche als auch hinsichtlich von Anreizen zur Zusammenarbeit zwischen Landwirten und Verarbeitern gilt der Preis nach wie vor als wirksamstes Steuerungsinstrument. Durch diese zu kurz greifende Sichtweise, so die Basisannahme dieser Arbeit, werden in den noch immer stark produktionsgetriebenen Branchen Milch- und Fleischwirtschaft Wertschöpfungspotenziale verschenkt.

Insgesamt ist die vorliegende Arbeit der anwendungsbezogenen und nicht der Grundlagenforschung zuzurechnen. Im Hinblick auf die Anwendung empirischer Methoden werden dementsprechend auch vielfach detaillierte deskriptive Ergebnisse dargestellt, die für die Praxis von hohem Wert erscheinen und damit dem Wissenstransfer dienen.

Im Folgenden werden die einzelnen Arbeiten kurz vorgestellt. Den Hauptteilen geht dabei jeweils noch eine knappe Einleitung voraus.

## **Zu Themenkomplex I:**

### **Aktuelle Entwicklungen im Verbraucherverhalten bei Fleisch**

Durch den Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt haben sich die Rahmenbedingungen des Lebensmittelmarketings fundamental verändert.<sup>1</sup> Im gesättigten Markt kann Wachstum nur noch auf Kosten der Wettbewerber erfolgen, oder aber durch Innovationen, die zur Befriedigung ganz neuer Bedürfnisse beitragen. Das Verbraucherverhalten wird zunehmend komplexer. In jüngster Zeit geprägte Begriffe wie „hybrides Kaufverhalten“ (Schmalen und Lang, 1998), „multioptionaler Konsum“ (Schütz, 2001), „smart shopping“ oder „variety seeking“ (Bawa, 1990) verdeutlichen dies ebenso wie die hohe Floprate bei Neuprodukteinführungen. Auch die Tatsache, dass die Nachfrage nach Bio-Produkten erst mit dem Einstieg der Discounter wirklich in Fahrt kam, zeigt die Ambivalenz des Verbraucherverhaltens in besonderer Weise: Es gibt wohl kaum zwei Konzepte mit widersprüchlichen Wertinhalten. Die derzeitige kontroverse Diskussion über die Beteiligung der Discountkette Lidl an dem Bio-Supermarktbetreiber Basic bringt dies deutlich zum Ausdruck.

Die starke Preis- und Produktionsorientierung, die in vielen Bereichen der Ernährungswirtschaft, besonders aber bei Milch und Fleisch zu beobachten ist, wird dieser Anforderung nicht gerecht.

Dieser Themenkomplex umfasst vier Veröffentlichungen, die sich mit Fragen des Verbraucherverhaltens beschäftigen. Dabei stehen grundlegende Trends im Verbraucherverhalten, die wesentlichen Einfluss auf den Fleischkonsum haben, im Vordergrund des ersten, theoretischen Artikels (I-1). Spezifischere Fragestellungen des Fleischmarketings werden in den folgenden drei Arbeiten empirisch analysiert. Die Beiträge I-2 und I-3 basieren auf einer Befragung von 323 Haushaltsführenden in Nordwestdeutschland. Zunächst wird im Beitrag I-2 der aktuelle SB-Boom kritisch hinterfragt, indem eine Imageanalyse der beiden konkurrierenden Angebotsformen vorgenommen wird. Die sehr unterschiedlichen Zielgruppen werden zudem intensiv im Hinblick auf deren soziodemographische und

---

<sup>1</sup> Nach Wiswede (1995, S. 265) kennzeichnen einen Käufermarkt die folgenden Charakteristika: „ein vergleichsweise hoher Grad der Marktsättigung, erhebliche Ermessensspielräume der Konsumenten, problematische Absatzchancen, Unausweichlichkeit von Marketing-Bemühungen“.

psychographische Charakteristika sowie ihr Kaufverhalten untersucht. Der Beitrag I-3 beschäftigt sich dagegen mit der Einkaufsstättenwahl der Verbraucher beim Fleischkauf und analysiert die Hintergründe des Discount-Booms.

Ein wichtiges und kontrovers diskutiertes Thema in der Fleischwirtschaft ist das Marktpotenzial von Produkten aus artgerechter Tierhaltung, das im letzten Beitrag dieses Themenkomplexes anhand einer deutschlandweiten Befragung von 298 Verbrauchern analysiert wird. Dabei steht die Verknüpfung von Einstellungen und Zahlungsbereitschaft für Tierschutzprodukte im Zentrum.

Nachfolgend werden die einzelnen Beiträge dieses Komplexes in den aktuellen Kontext eingeordnet und die Kernergebnisse kurz präsentiert.

## **I-1 Trends im Verbraucherverhalten: Ein Forschungsüberblick zum Fleischkonsum**

**Autoren: Achim Spiller und Birgit Schulze**

*Dieser Beitrag ist erschienen in: Zukunftsperspektiven der Fleischwirtschaft – Verbraucher, Märkte, Geschäftsbeziehungen, hrsg. von Spiller, A., Schulze, B., Universitätsverlag, Göttingen, S. 233-271.*

In der klassischen Nachfragetheorie gilt Fleisch traditionell als superiores Gut. Mit steigendem Einkommen der Bevölkerung nimmt demnach der Fleischverzehr bzw. der Anteil von Fleisch an den gesamten Nahrungsmittelausgaben zu. Über viele Jahrhunderte konnte dieser Zusammenhang für Deutschland und viele andere Industrieländer beobachtet werden (Doyle 2002, ZMP 2006a). Auch nach dem Zweiten Weltkrieg stieg der Fleischkonsum mit zunehmendem Wohlstand wieder rasant an. Seit den 1990er Jahren ist jedoch ein leichter Rückgang des Gesamtfleischverbrauchs zu beobachten, der unterschiedlichste Ursachen hat. Zudem haben sich die Anteile der verschiedenen Fleischarten am gesamten Konsum deutlich verschoben. Lediglich der Konsum an Schweinefleisch ist nahezu konstant geblieben.

Ein Teil dieser Entwicklungen kann auf Skandale wie BSE, MKS, Schweinepest und Vogelgrippe zurückgeführt werden. Hinzu kommen ein wachsendes Tierschutzbewusstsein und eine emotionale Ablehnung von Fleisch in einigen gesellschaftlichen Milieus, die zu



einem teilweisen oder vollständigen Fleischverzicht (Vegetarismus) führen. Motive wie Schlankheit, Gesundheit und Ästhetik bewegen Verbraucher und insbesondere Verbraucherinnen zum verstärkten Geflügelkonsum, da Geflügel fettarm und in Convenience-Varianten teilweise kaum noch als Fleisch zu erkennen ist.

Diese Beispiele zeigen, dass Einkommen und Preisrelationen zur Erklärung des Fleischkonsums nicht mehr genügen. Das Verbraucherverhalten ist komplexer geworden; ein erfolgreiches Marketing beruht zunehmend auf detaillierten Kenntnissen über Einstellungen und Verhaltensmuster der Nachfrager und damit auf Ergebnissen der Marktforschung.

Dieser Beitrag ist in zwei Teile gegliedert. Zunächst erfolgt eine vertiefte Beschreibung der Veränderungen, die sich in den letzten Jahren im Ernährungs-, Einkaufs- und Kochverhalten der Deutschen ergeben haben. Im zweiten Schritt werden diese Entwicklungen vor dem Hintergrund aktueller Forschungsergebnisse aus verschiedenen Disziplinen (Ökonomie, Psychologie, Soziologie) diskutiert. Nur eine solche gesamtheitliche Betrachtung trägt der großen Komplexität des Verbraucherverhaltens Rechnung und kann als Basis für Handlungsempfehlungen an Unternehmen der Fleischwirtschaft herangezogen werden.

Zusammenfassend deutet vieles darauf hin, dass sich der Fleischkonsum noch stärker vom klassischen Sonntagsbraten löst und situationsabhängiger wird. Von der Zubereitung her ist Fleisch letztlich ein ausgezeichneter Convenience-Artikel, der sich für eine schnelle Küche eignet. Aktuelle Trends wie bspw. Ethno-Food finden sich bislang im Frischfleischregal kaum wieder. Hier sind spannende Perspektiven für die Erschließung neuer Segmente durchaus vorhanden.

## **I-2 Hat sich die Bedientheke überlebt? Verbrauchereinstellungen zu den Angebotsformen von Fleisch im LEH**

**Autoren: Birgit Schulze und Achim Spiller**

*Dieser Beitrag ist erschienen in: Zukunftsperspektiven der Fleischwirtschaft – Verbraucher, Märkte, Geschäftsbeziehungen, hrsg. von Spiller, A., Schulze, B., Universitätsverlag, Göttingen, S. 273-301.<sup>2</sup>*

Im Gegensatz zu Ländern wie den USA oder den Niederlanden dominierte in Deutschland beim Absatz von Frischfleisch bis zum Beginn des 21. Jahrhunderts sehr eindeutig die Bedientheke als Angebotsform – sei es in Fleischerfachgeschäften oder im Lebensmitteleinzelhandel. Der Einstieg der Discounter und die daraus folgende Marktanteilsverschiebung der Einkaufsstätten haben jedoch zum Durchbruch der SB-Ware geführt: Im Jahr 2005 hatte Bedienungsware nur noch einen Anteil von 51,5 % am gesamten Frischfleisch-Verkauf, gegenüber 67,7 % im Jahr 2003. SB-Ware erreichte im Herbst 2005 bereits 44,6 % (Hoffmann, 2005a), im Jahresdurchschnitt lag der Anteil mit 43 % noch etwas darunter (ZMP, 2006b).

Diesem Trend wird allgemein eine hohe Bedeutung für die Markenbildung bei Fleisch zugemessen (Kurtz et al., 2006). Dabei sind nach Experteneinschätzungen nicht nur die grundsätzlich bessere Markierungsfähigkeit, sondern vor allem auch der durch die Zentralverpackung gewährleistete Schutz vor Manipulationen sowie die bessere Informationsmöglichkeit ausschlaggebend (Biester, 2006). Dadurch könnten Qualitätsversprechen glaubwürdiger kommuniziert werden. Ein solcher Zusammenhang zwischen SB-Verpackung und Marken lässt sich auch in den USA beobachten (o. V., 2005). Andererseits zeigen Umfragen, dass insbesondere Premium-Käufer mit einer höheren Zahlungsbereitschaft immer noch die Theke bevorzugen (Hoffmann, 2004). Und in Krisenfällen finden Fachgeschäfte und Bedientheken im LEH wieder wachsenden Zulauf, wie Gammelfleisch und Vogelgrippe gezeigt haben (Krost, 2006).

---

<sup>2</sup> In deutlich gekürzter Fassung erscheint der Beitrag auch im Tagungsband der Gewisola/ÖGA 2007 unter dem Titel „Wer geht noch an die Theke? Ergebnisse einer Verbraucherstudie zu SB-Fleisch“ und ist verfügbar unter [http://agecon.lib.umn.edu/cgi-bin/pdf\\_view.pl?paperid=28323&ftype=.pdf](http://agecon.lib.umn.edu/cgi-bin/pdf_view.pl?paperid=28323&ftype=.pdf).

Insgesamt liegt daher die Vermutung nahe, dass der aktuelle Boom zum Teil eher angebots- denn nachfragegetrieben ist. Einzelhändler sehen sich zum einen gezwungen, mit den günstigen Angeboten der Discounter mitzuhalten. Dies ist mit personalintensiven Bedientheken nicht möglich. Hinzu kommen Qualitätsprobleme der Theken, wie sie sich öffentlichkeitswirksam im „Umetikettierungsfall“ zeigten. So hat eine Reihe von Handelsunternehmen auf diese Skandale und den Einstieg der Discounter mit einer radikalen Umstellung des Fleischangebots von Bedienung auf SB reagiert (Pfaff, 2005), was zu einer weiteren Verstärkung des beschriebenen Discounter-Effekts führt. Auch bei Rindfleisch, wo der SB-Anteil und auch der Marktanteil der Discounter bislang deutlich niedriger ausfallen als bei Schweinefleisch, werden Veränderungen hin zu einem höheren SB-Anteil erwartet, die durch das vermehrte Interesse der Discounter an diesem Segment vorangetrieben werden (Hoffmann, 2006).

Die Realität ist jedoch weit komplexer, als es die reine Marktbeobachtung glauben macht. Die Befragungsergebnisse von 323 Haushaltsführenden offenbaren eine grundsätzlich positivere Bewertung des Fleischangebotes in der Bedientheke im Vergleich zur SB-Ware, die sich jedoch nur bei einem Teil der Befragten auch im tatsächlichen Kaufverhalten niederschlägt. Der bereits sehr hohe Anteil der Discounter im Rotfleischbereich zeigt, dass für einen Teil der Verbraucher der Preis das wichtigste kaufentscheidende Kriterium ist. Dies wird auch durch eine Regressionsanalyse unterstützt. Es verwundert daher nicht, dass die Einführung von (SB-) Fleisch im Discount bei diesen Käufern schnell auf Akzeptanz gestoßen ist. Hier gab es offensichtlich ein großes, über lange Jahre nicht genutztes Marktpotenzial, was die zügigen Marktanteilsgewinne von Lidl und Aldi erklärt.

Insgesamt zeigt die Studie im Vergleich zur aktuellen Marktentwicklung ein etwas widersprüchliches Bild. Auf der einen Seite sind die Chancen, bei qualitätsbewussten Konsumenten durch höherwertige Angebote Wertschöpfung zu erzielen, offensichtlich nicht ausgeschöpft. Auf der anderen Seite findet derzeit ein massiver Verdrängungsprozess zu Lasten der Bedientheke statt, der zu erheblichen Veränderungen im Nachfrageverhalten führt und die preisaggressiven Betriebsformen begünstigt. Eine hochpreisige Markierung von SB-Ware scheint derzeit nur mit großem Aufwand möglich. Industrie und Handel müssen noch erhebliche Überzeugungsarbeit leisten. Die weitere Ausdehnung des SB-Segments insgesamt wird angesichts der Produktvorteile nicht zuletzt davon bestimmt, ob die deutlich ausgeprägten Bedenken (Haltbarkeit, Frische, Qualität, Inhaltsstoffe) abgebaut werden können.

### **I-3 Einkaufsstätten für Fleisch: Image und Käufercharakteristika**

**Autoren: Birgit Schulze und Achim Spiller**

*Dieser Beitrag ist erschienen in: Zukunftsperspektiven der Fleischwirtschaft – Verbraucher, Märkte, Geschäftsbeziehungen, hrsg. von Spiller, A., Schulze, B., Universitätsverlag, Göttingen, S. 303-327.*

In einem stagnierenden oder leicht rückläufigen Gesamtmarkt gehört das Halten und Gewinnen von Marktanteilen zu den wichtigsten Herausforderungen der Anbieter. Im Einzelhandel sind, mit Ausnahme der Discount-Unternehmen, seit Jahren stagnierende Umsätze zu verzeichnen (AC Nielsen, 2006), und der Fleischmarkt entwickelt sich nicht anders. Insbesondere seit dem Einstieg von Aldi und Lidl vor rund vier Jahren ist ein harter Kampf um Absatzanteile im Frischfleischgeschäft entbrannt. Zuvor war der Marktanteil der Discounter (Plus etc.) von 1994 bis 2002 nur sehr langsam von 4 auf 10 % angestiegen. Seit 2003 hat er sich jedoch in nicht einmal der Hälfte der Zeit auf 21 % erhöht, im 2. Quartal 2005 lag der Wert sogar erstmalig über dem der Fleischerfachgeschäfte. Insgesamt erreichten die Discounter in 2005 einen etwas niedrigeren Marktanteil von rund 20 %, der sich auch in 2006 nur auf 20,7 % steigerte (Michels, 2007). Aldi und Lidl verdoppelten ihren Fleischabsatz seit dem Markteintritt jährlich (Hoffmann 2005b; Wessel 2005), die Gammelfleischskandale verlangsamten den Trend inzwischen aber deutlich.

Im Gegensatz zu dieser Marktentwicklung stehen die Ergebnisse einer Imageanalyse der Unternehmensberatung KPMG (Schlautmann, 2006), bei der die Discounter hinsichtlich Qualität und Frische des Fleischangebots sehr viel schlechter eingeschätzt werden als beispielsweise Edeka oder auch Fleischerfachgeschäfte. Laut Schlautmann (ibid.) ist die Zielgruppenbestimmung jedoch ein bislang vom Handel kaum beachtetes Untersuchungs- und Beratungsfeld, da „kein Kaufmann einen Kunden ablehnt“ und die Nahversorgerfunktion im Vordergrund steht. Kurz: Die dominierenden „Schweinebauchanzeigen“ im Handelsmarketing stehen für Massenmarketing und nicht für die spezifische Ansprache von Marktsegmenten.

Die in diesem Beitrag untersuchten Fragestellungen beziehen sich daher auf die Existenz soziodemographischer und kaufverhaltensbezogener Unterschiede der Kunden verschiedener Betriebsformen des Lebensmitteleinzelhandels.

Auf Basis einer Befragung von 323 Haushaltsführenden konnten starke soziodemographische Unterschiede zwischen den Gruppen festgestellt werden. Deren unterschiedliche Fleisch-Präferenzen machen deutlich, dass durch differenzierte Angebotskonzepte eine recht gute Abgrenzung der einzelnen Betriebsformen untereinander möglich ist. Der Beitrag schließt mit detaillierten betriebsformspezifischen Handlungsempfehlungen.

#### **I-4 Glücksschwein oder arme Sau? Die Einstellung der Verbraucher zur modernen Nutztierhaltung**

**Autoren: Birgit Schulze, Achim Spiller und Daniela Lemke**

*Dieser Beitrag ist erschienen in: Zukunftsperspektiven der Fleischwirtschaft – Verbraucher, Märkte, Geschäftsbeziehungen, hrsg. von Spiller, A., Schulze, B., Universitätsverlag, Göttingen, S. 465-488.<sup>3</sup>*

Das Thema Tierschutz gewinnt auf nationaler und europäischer Ebene zunehmend an Bedeutung. Seit dem 26.07.2002 ist der Tierschutz sogar als Staatsziel im Artikel 20a des deutschen Grundgesetzes verankert. Am 12.10.2006 wurde vom Europäischen Parlament dem Animal Welfare Action Plan (Community Action Plan on the Protection and Welfare of Animals 2006-2010) zugestimmt, der das Ziel verfolgt, innerhalb und außerhalb der EU Tierschutzstandards zu verbessern und einheitliche Regelungen zu schaffen. Einige EU-Mitgliedsstaaten, darunter Deutschland, sind bestrebt, ein europäisches Animal Welfare-Label, ähnlich dem EU-Bio-Siegel, einzuführen.

Deutsche Verbraucher gelten im europäischen Vergleich als sehr tierschutzbewusst. In Marktforschungsstudien erhobene Zahlungsbereitschaften ergeben hohe Werte, und bei gestützter Abfrage wird die Haltungsform regelmäßig als ein wichtiges Kriterium beim Kauf von Fleisch genannt.

Nennenswerte Marktanteile alternativer Haltungsformen sind aber nur bei Eiern zu verzeichnen (Alvensleben, 2003). Aber auch in diesem Markt gab es im vergangenen Jahr keine weitere Steigerung der Marktanteile von als tierfreundlich geltenden Haltungsformen

---

<sup>3</sup> Der Beitrag wurde zudem als contributed paper auf der 16. Jahrestagung der ÖGA vom 28.-29.09.2006 in Wien vorgestellt und ist in deutlich gekürzter Fassung „Verbrauchereinstellungen zur modernen Schweinehaltung: Zwischen Wunsch und Wirklichkeit“ im Tagungsband erschienen. Der Beitrag wird zudem im Jahrbuch der ÖGA 2006 erscheinen.

wie Freiland- oder ökologischer Haltung (ZMP, 2007). Der Bio-Anteil bei Fleisch beträgt derzeit ca. 0,6 %, bei Geflügel ca. 0,3 % (ohne Direktvermarktung).

Vor dem Hintergrund dieser offensichtlichen Diskrepanz zwischen den in Befragungen bekundeten Präferenzen und der am Markt realisierten Nachfrage zielt dieser Beitrag darauf ab, Zahlungsbereitschaften für alternative Schweinehaltungsformen kritischer zu hinterfragen, indem sie mit kognitiven und affektiven Einstellungen zur modernen Tierhaltung in Beziehung gesetzt werden. Im Gegensatz zur bisherigen Literatur werden zur realitätsnahen Bewertung der Haltungsbedingungen Bilder der Vollspalten- sowie der Strohhaltung von Schweinen verwendet. Wie bei der Kontingenten Bewertung üblich, wurden diese Bilder um möglichst neutrale Informationen zu Vor- und Nachteilen der jeweiligen Haltungsform ergänzt.

Anhand einer Befragung von 298 Personen kann gezeigt werden, dass die modernen Haltungsbedingungen von einem großen Bevölkerungsanteil als schlecht eingeschätzt werden. Gleichzeitig verdeutlicht die Befragung, dass es in der Bevölkerung ein deutlich über dieses Marktsegment hinausgehendes latentes emotionales Unbehagen gegenüber der heute üblichen Form der Schweinehaltung gibt. Konfrontiert mit nüchternen, keineswegs skandalösen Bildern der Spaltenbodenhaltung, vermuten drei Viertel der Probanden (eher) Haltungsprobleme. In dieser Einschätzung sind sich die meisten Befragten allerdings nicht sehr sicher, denn das eigene Wissen über die heutige Tierhaltung wird realistischerweise von den Verbrauchern als tendenziell gering eingestuft.

Eine Clusteranalyse gibt Aufschluss über die Charakteristika potenzieller Zielgruppen für Fleisch aus alternativer Haltung. Das Marktsegment für Fleisch aus artgerechter Haltung wird auf dieser Basis auf rund 20 % der Käufer geschätzt. Allerdings weist diese Gruppe auch einen deutlich geringen mengenmäßigen Fleischkonsum auf. Diese Zahlen zeigen, dass das Marktpotenzial in Deutschland bei weitem noch nicht ausgeschöpft ist, da die vorhandenen Angebote nach Schätzungen der Autoren höchstens bei ca. 2-3 % Umsatzanteil liegen. Eine wichtige Zielgruppe sind junge, ethisch bewusste Frauen, die den Kern der Nachfrager von Tierschutzprodukten ausmacht.

## **Zu Themenkomplex II:**

### **Supply Chain Management im Agribusiness: Verträge, Vertrauen und Loyalität**

Der zweite Schwerpunkt der Dissertation beschäftigt sich mit dem Verhalten der Akteure in den Ketten sowie Ansätzen zur Verbesserung der Zusammenarbeit. Als Untersuchungsfeld werden die beiden wichtigsten Branchen der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft herangezogen.

Fleisch- und Milchwirtschaft sind mit einem Umsatzanteil von 22 % bzw. 26 % die größten Branchen der deutschen Ernährungsindustrie (BVE, 2007). Bereits seit einigen Jahren sind die beiden Sektoren im Umbruch begriffen. Sowohl auf der landwirtschaftlichen als auch auf den nachfolgenden Verarbeitungs- und Handelsstufen kommt es zu einem zunehmenden Strukturwandel. Traditionelle Formen der Zusammenarbeit zwischen Verarbeitungsunternehmen und ihren landwirtschaftlichen Lieferanten geraten immer mehr unter Druck.

In der Fleischwirtschaft werden in diesem Zusammenhang insbesondere Konzepte zur organisatorischen Einbindung der Stufen der Wertschöpfungskette diskutiert. In den letzten Jahren hat sich ein tiefgreifender Wandel in der Organisation vieler Schlachtunternehmen vollzogen. In Anlehnung an z. B. dänische Strukturen postulieren viele Wissenschaftler und Praktiker eine stärkere Koordination oder sogar eine vollständige Integration der Wertschöpfungskette (Windhorst, 2004; Lawrence et al., 1997; den Ouden et al., 1996).

In der Milch- wie in der Fleischwirtschaft zeigt sich zudem ein tiefes Misstrauen gegenüber den industriellen Abnehmern. Aktivitäten von neuen landwirtschaftlichen Interessenverbänden wie dem „Bund Deutscher Milchviehhalter“ (BDM) oder der im Dezember 2004 in der Fachzeitschrift „top agrar“ erschienene Artikel von Lehnert (2004), „Wo am Schlachtband gemogelt wird“, verdeutlichen dies. Das hohe Misstrauen der Landwirte den Verarbeitern gegenüber erschwert eine Abstimmung zwischen Erzeugungs- und Verarbeitungsstufe.

Als Strategie um diesen Herausforderungen zu begegnen wird häufig das Supply Chain Management (SCM) benannt. Dieses aus der Logistik stammende Konzept wurde in den letzten Jahren immer mehr um den Gedanken des Beziehungsmanagements erweitert (New, 1996; Ellram und Cooper, 1993). Die Geschäftsbeziehung zwischen industriellen

Abnehmern und Lieferanten wurde in der Wissenschaft jedoch lange Zeit lediglich aus der Perspektive des Lieferanten (stromabwärts gerichtet) betrachtet. Konzeptionelle sowie empirische Arbeiten zum Lieferantenmanagement sind dagegen rar (Wagner, 2001).

Otto und Kotzab (2001, S. 164) arbeiten aus der Literatur unter anderem folgende Prinzipien des Supply Chain Managements im Bereich der Beschaffung heraus:

- Reduktion der Lieferantenbasis (Higginson und Alam, 1997; Morehouse, 1997)
- Aufbau enger, langfristig orientierter Beziehungen mit ausgewählten Lieferanten (Bowersox, 1999; Holmberg 1997; New, 1996; LaLonde und Masters, 1994; Ellram und Cooper 1993)
- Aufbau von Kontrollstrukturen zum Schutz gegen opportunistisches Verhalten seitens der Lieferanten (Dyer, 1997)

In diesen Ansätzen, in denen das Beschaffungsmanagement um strategische Aufgabenfelder erweitert wird, findet zunehmend der Begriff Supplier Relationship Management (SRM) Verwendung. Insgesamt sind die Vorstellungen eines SRM in Wissenschaft und Praxis noch sehr uneinheitlich (Bogaschewsky 2003). Stölzle und Heusler (2003) beklagen zudem den Mangel an wirklich innovativen Methoden und Instrumenten des SRM. Eine Einordnung in das Supply Chain Management ist jedoch üblich (Bogaschewsky 2003; Reimer und Klein 2002; Otto und Kotzab 2001).

In der wissenschaftlichen Diskussion wurden seit den 1980er Jahren Ansätze des Relationship Marketing entwickelt, die sich mit allen Arten von Wirtschaftsbeziehungen auseinandersetzen (Gummesson, 1996). Gegenstand der Forschung sind „weiche“ Faktoren wie Zufriedenheit, Vertrauen und Commitment, deren Beitrag zum Unternehmenserfolg betont wird.

Heute kann auf ein breites Spektrum empirischer und theoretischer Studien zahlreicher Forschungsrichtungen zurückgegriffen werden. Dabei wurde jedoch zumeist eine stromabwärts gerichtete Perspektive eingenommen, wenn bspw. die Kundenzufriedenheit und Kundentreue gemessen wurden, um Empfehlungen zu Maßnahmen der Kundenbindung zu geben. Die Treue und Zufriedenheit der Lieferanten dagegen wurde selten betrachtet.

Die agrarökonomische Forschung konzentriert sich in diesem Zusammenhang bisher vornehmlich auf die Frage des optimalen vertikalen Bindungsgrades. Der erste Beitrag in diesem Themenkomplex greift diese Frage auf und analysiert sowohl die ökonomischen als auch die verhaltenswissenschaftlichen Implikationen der verschiedenen Strategien.



Erst in jüngerer Zeit wurden Beiträge zur Bedeutung von Vertrauen in Wertschöpfungsketten der Agrar- und Ernährungswirtschaft (Jie et al., 2007; Clare et al., 2005; Batt, 2003; Hansen et al., 2002; Batt und Rexha, 1999) sowie zu Formen der Zusammenarbeit jenseits von Verträgen und vertikaler Integration (Hobbs und Young, 2001; Fearne et al., 2001; Fearne, 1998) veröffentlicht.

In den letzten drei Beiträgen dieser Arbeit wird diese Diskussion aufgegriffen: Sie widmen sich intensiv der Frage nach den Determinanten guter und stabiler Geschäftsbeziehungen. Unter Supplier Relationship Management wird hier der Aufbau, die Pflege sowie das Controlling langfristiger, vertrauensvoller Geschäftsbeziehungen mit den Lieferanten verstanden. Diese Perspektive ist für das Agribusiness von besonderer Bedeutung, da hier in der Regel einem Abnehmer eine Vielzahl von Lieferanten gegenübersteht.

Die statistische Datenbasis der ersten drei Beiträge bildet eine Befragung von 357 Schweinemästern im nordwestdeutschen Raum, genauer den Regionen Weser-Ems und Westfalen-Lippe. Die Durchführung erfolgte im Frühjahr 2005 im Rahmen des Projekts „Sicherstellung der Wertschöpfung in der Schweineerzeugung in Nordwestdeutschland“ im Auftrag der Stiftung Westfälische Landschaft. In den Beiträgen III-2 und III-3 werden zudem Vergleiche mit der Milchwirtschaft angestellt. Die dort zusätzlich zugrundeliegende Befragung von 209 nordwestdeutschen Milcherzeugern erfolgte bereits im Sommer des Jahres 2004. Der letzte Beitrag stützt sich auf eine Befragung von 251 Milchproduzenten in Süddeutschland, die im Rahmen eines Forschungsprojekts im Auftrag einer Privatmolkerei durchgeführt wurde. Auf den folgenden Seiten werden die Beiträge kurz vorgestellt.

## **II-1 A Broader View on Vertical Coordination: Lessons from the German Pork Sector**

**Autoren: Birgit Schulze, Achim Spiller und Ludwig Theuvsen**

*Dieser Beitrag ist erschienen in: Journal of Chain and Network Science, 7. Jg. Nr. 1, S. 35-53.<sup>4</sup>*

Mit Blick auf Beispiele aus der dänischen und US-amerikanischen Fleischwirtschaft fordern viele Branchenbeobachter, aber auch Wissenschaftler, eine stärkere vertikale Koordination bzw. eine vertragliche Bindung der landwirtschaftlichen Produktion an die nachgelagerten Unternehmen (Windhorst, 2004; Lawrence et al., 1997; den Ouden et al., 1996). Im Vergleich zu den USA, Dänemark oder Spanien ist die deutsche Fleischwirtschaft – mit Ausnahme der Geflügelwirtschaft – durch deutlich schwächere vertikale Koordinationsformen charakterisiert. Vorherrschend sind informelle Lieferbeziehungen, die allerdings oftmals eine lange Tradition haben (Spiller et al., 2005). Basierend auf einer transaktionskostentheoretischen Analyse zeigt dieser Beitrag am Beispiel der Schweinefleischproduktion, dass es durchaus Argumente für eine solche ungebundene Produktion gibt. So verringern neuere Qualitätssicherungssysteme sowie der technische Fortschritt und das Größenwachstum der Betriebe in der Schlachtbranche ceteris paribus den Zwang zur stärkeren organisatorischen Einbindung der Landwirte und unterstützen flexiblere Koordinationsformen. Zudem lässt aber auch das hohe Selbständigkeitsstreben der Landwirte deren umfassende Einbindung in Vertragssysteme schwierig erscheinen. Verschiedene verhaltenswissenschaftliche Studien aus den USA und dem europäischen Ausland stützen diese Vermutung (Furesi et al., 2006; Enting und Zonderland, 2006; Key und MacDonald, 2006; Key, 2005; Key, 2004).

Anhand einer im Frühjahr 2005 durchgeführten Befragung von 357 Landwirten, die sich unter anderem mit deren Einstellungen zu vertraglichen Bindungen beschäftigte,

---

<sup>4</sup> Der Beitrag wurde auch vorgestellt auf der „7th International Conference on Management in Agrifood Chains and Networks“ vom 31.05.-02.06.2006 in Ede-Wageningen und erschien als eine der 20 besten Arbeiten in dem Buch „International Agrifood Chains and Networks: Management and Organization“, hrsg. von Jos Bijman, Onno Omta, Jacques Trienekens, Jo Wijnands und Emiel Wubben, Wageningen Academic Publishers, Wageningen, pp. 49-64.

bestätigt sich dies auch für den deutschen Markt. Es konnte eine erhebliche Abneigung gegenüber Verträgen herausgearbeitet werden.

Diese Ergebnisse sprechen ebenfalls dafür, marktnähere Formen der Zusammenarbeit zu bevorzugen. Die Ablehnung basiert größtenteils darauf, dass Landwirte keine Vorteile in der vertraglichen Bindung erkennen und lieber ihre volle Entscheidungsfreiheit bewahren.

Zusammenfassend sollten im Markt für Standardqualitäten langfristige, aber informelle Geschäftsbeziehungen angestrebt werden, die einige notwendige Anforderungen des Kettenmanagements, wie bspw. Rückverfolgbarkeit, gewährleisten, ohne den Landwirten ein Gefühl des Gefangenseins zu vermitteln. Hierbei kann ein Vertrauensmanagement hilfreich sein, das idealerweise in ein übergeordnetes Supplier Relationship Management (SRM) integriert werden sollte. Schlachtunternehmen müssen den Landwirten ihre Vertrauens- und Glaubwürdigkeit vermitteln und damit den ersten Schritt machen. Hierfür sind in der Regel interne Veränderungen im gesamten Unternehmen, wie bspw. die Einführung eines Ethik-Codes (Wieland, 1994, 1999), erforderlich. In einer bis dato stark von Misstrauen und opportunistischem Verhalten geprägten Branche bedeutet dies eine große Herausforderung.

Aus theoretischer Perspektive zeigt dieser Beitrag, dass die Wirkung technischer und organisationaler Innovationen in transaktionskostentheoretischen Analysen häufig ebenso unterschätzt wird, wie der Wert loserer, spotmarktnäherer Geschäftsbeziehungen. Zu deren Vorteilen sind bspw. eine größere Flexibilität, mehr Wettbewerb sowie ausgeprägtes Unternehmertum der unabhängigen Parteien zu rechnen. Auch verhaltenswissenschaftliche Aspekte wie Einstellungen, Vertrauen und Loyalität stellen striktere Bindungsformen infrage.

## **II-2 Relationship quality in agri-food chains: Supplier management in the German pork and dairy sector**

**Autoren: Birgit Schulze, Christian Wocken und Achim Spiller**

*Dieser Beitrag ist erschienen in: Journal on Chain and Network Science, 6. Jg., Nr. 1, S. 55-68.<sup>5</sup>*

Vor dem Hintergrund der Notwendigkeit einer besseren Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette ist das Hauptziel dieses Beitrags die Entwicklung eines Messinstruments zur Abbildung der Geschäftsbeziehungsqualität zwischen Landwirten und Verarbeitungsunternehmen (Supplier Relationship Quality). Die Erhebung der von den Landwirten empfundenen Geschäftsbeziehungsqualität kann neben der Information über den Status Quo auch wichtige Anhaltspunkte für Verbesserungsmaßnahmen liefern, da mittels Regressionsanalysen der Einfluss einzelner Aspekte auf die Beziehungsqualität quantifiziert werden kann. Damit wird deutlich, in welchen Bereichen der Zusammenarbeit Missstände besonders kritisch sind, aber auch, an welchen Stellen eine Einflussnahme auf die empfundene Geschäftsbeziehungsqualität besonders vielversprechend ist.

Dieser Beitrag gibt daher zunächst einen Überblick über bisherige wissenschaftliche Erkenntnisse zu den Determinanten guter Geschäftsbeziehungen aus Forschungsrichtungen, die sich bereits seit Jahren mit Geschäftsbeziehungen auseinandersetzen: das Absatzkanalmanagement, das Customer Relationship Management, das Relationship Marketing sowie das Industriegütermarketing.

Als zentrale Dimensionen der Geschäftsbeziehungsqualität werden die Zufriedenheit, das Vertrauen sowie das Gefühl der inneren Verpflichtung gegenüber dem Geschäftspartner (Commitment) herausgearbeitet (Naudé und Buttle, 2000; Bejou et al., 1996; Crosby et al., 1990).

Daneben werden auch die Determinanten und die Auswirkungen guter Geschäftsbeziehungen ermittelt, da diesbezüglich noch sehr wenige empirische Studien vorliegen (Gounaris, 2003). Die Überprüfung des Gesamtmodells erfolgte mittels Regressionsanalysen

---

<sup>5</sup> Der Beitrag wurde zudem als contributed paper auf der „7th International Conference on Management in Agrifood Chains and Networks“ vom 31.05.-02.06.2006 in Ede-Wageningen vorgestellt und als einer der sechs besten Beiträge ausgezeichnet.

anhand von zwei Befragungen in der Milch- und Fleischwirtschaft. Insgesamt liegen den Analysen 566 Datensätze zugrunde.

Wie angenommen, offenbaren zunächst angestellte deskriptive Analysen große Defizite hinsichtlich der Geschäftsbeziehungsqualität in beiden Branchen. Zur Messung dieses Konstrukts wird eine Kombination aus insgesamt 6 Items vorgeschlagen, jeweils zwei pro Subdimension. Als wichtigster Einflussfaktor auf die Geschäftsbeziehungsqualität wird durch die Regressionsanalysen in beiden Branchen die Landwirtschaftliche Orientierung der Verarbeiter identifiziert.

Die Analysen zeigen darüber hinaus, dass die Geschäftsbeziehungsqualität einen positiven Einfluss auf die Stabilität der Beziehung hat: Die Wechselbereitschaft wird deutlich verringert, die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und zu Investitionen in die Beziehung dagegen erhöht.

Das Messinstrument wurde in dieser Arbeit zwar innerhalb zweier Branchen mit recht großzahligen Befragungen getestet. Dennoch werden weitere Studien notwendig sein, um das Instrument zu validieren.

## **II-3 Supplier Relationship Quality in the German Pork and Dairy Sector: Theoretical Considerations and Empirical Evidence**

**Autoren: Birgit Schulze, Christian Wocken und Achim Spiller**

*Dieser Beitrag wurde als contributed paper auf dem „16th Annual World Forum and Symposium Agribusiness, Food, Health, and Nutrition“ vom 10. – 13.06.2006 in Buenos Aires, Argentinien vorgestellt.<sup>6</sup>*

Der Nutzen von Maßnahmen des Supplier Relationship Managements in Unternehmen des Agribusiness wurde bereits in mehreren Studien herausgestellt (Schulze et al. 2007; Schulze et al. 2006). Diese bezogen sich aber auf den jeweiligen Gesamtsektor, während konkrete Instrumente auf Unternehmensebene formuliert werden müssen. Anhand von zwei Befragungen in der Milch- und Fleischwirtschaft werden daher in diesem Beitrag die Determinanten der Geschäftsbeziehungsqualität („Supplier Relationship Quality“, SURE-

---

<sup>6</sup> Verfügbar unter: [http://www.ifama.org/conferences/2006Conference/SymposiumFinal/1021\\_Paper.pdf](http://www.ifama.org/conferences/2006Conference/SymposiumFinal/1021_Paper.pdf).

QUAL) im Unternehmensvergleich untersucht. Es wird angenommen, dass das entwickelte Messkonzept der Geschäftsbeziehungsqualität und ihrer Determinanten (Schulze et al., 2006) zwar für verschiedene Branchen gültig ist, die Wichtigkeit dieser Determinanten aber nicht nur im Branchenvergleich, sondern auch im Vergleich von Unternehmen unterschiedlich ausfällt.

Diese Hypothese wird anhand von Regressionsanalysen auf Unternehmensebene überprüft. Hierzu werden die Daten der Lieferanten je zweier Molkereien und Schlachtunternehmen verglichen. In beiden Branchen zeigen sich große Unterschiede zwischen den Unternehmen hinsichtlich der von den Landwirten empfundenen Geschäftsbeziehungsqualität sowie deren Treibern. Die Landwirte haben tatsächlich unterschiedliche Anforderungen an ihren jeweiligen Abnehmer. Dies zeigt, dass eine unternehmensspezifische Analyse notwendig ist, wenn konkrete Maßnahmen des Supplier Relationship Managements abgeleitet werden sollen. Die Generalisierbarkeit der Ergebnisse dieser Studie ist allerdings begrenzt, da auf Unternehmensebene nur Stichproben zwischen 58 und 70 Probanden zur Verfügung standen. Auch hier sind dementsprechend weitere Studien erforderlich.

## **II-4 (Dis)loyalty in the German dairy industry: a supplier relationship management view**

**Autoren: Birgit Schulze, Christian Wocken und Achim Spiller**

*Dieser Beitrag ist erschienen als: Diskussionsbeitrag Nr. 0806 (Juli 2008) des Departments für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Georg-August-Universität Göttingen*

Die Zusammenarbeit zwischen Milcherzeugern und -verarbeitern ist in Deutschland traditionell durch längerfristige Verträge mit einer Dauer von mindestens zwei Jahren charakterisiert. Genossenschaften spielen in diesem Sektor eine große Rolle, befinden sich aber seit einigen Jahren im Umbruch. Strukturelle Probleme, die Reform der EU-Milchmarktordnung und das vermutliche Auslaufen der Milchquote führten zu einer Senkung der Erzeugerpreise. Dies löste die Bildung von Zusammenschlüssen wie dem „Bund Deutscher Milchviehhalter“ oder der österreichischen „Interessengemeinschaft

Milch" aus. In ganz Europa wird durch Demonstrationen und Androhung von Lieferboykotts versucht, höhere Milchpreise zu erzwingen. Der aktuelle Nachfrageboom am Weltmarkt hat zwar zu einer Erholung auch des deutschen Milchmarktes und zu einem Anstieg der Erzeugerpreise geführt, heizt die Debatte aber dennoch (oder deswegen) weiter an. Die althergebrachten Strukturen werden zunehmend infrage gestellt. Aktuelles Beispiel für die gestiegene Wechselbereitschaft ist die Abwanderung von 500 Lieferanten der Molkerei Campina Deutschland zu anderen Molkereien wie MUH oder Hochwald (AgraEurope, 2007). Auch der größte deutsche Milchverarbeiter, die Nordmilch AG, verlor in den letzten Jahren viele Lieferanten, allein in 2006 soll sich die Zahl der Kündigungen auf rund 1.200 belaufen haben (LZ, 2007).

Es sind somit neue Strategien der Lieferantenbindung gefragt, wenn Molkereien solche Einbrüche vermeiden wollen. Hierfür, so die diesem Beitrag zugrunde liegende Hypothese, reichen allein preispolitische Maßnahmen nicht aus. Auf Basis eines umfassenden Literaturüberblicks wird ein Modell der Lieferantenloyalität entwickelt und empirisch überprüft, das eine Vielzahl verhaltenswissenschaftlicher Konstrukte beinhaltet.

In einer Strukturgleichungsanalyse werden als wichtigste direkte Einflussfaktoren neben dem intentionalen Commitment das emotionale Commitment, die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit sowie die empfundenen Wechselkosten identifiziert. Vertrauen hat einen geringeren Einfluss, während die landwirtschaftliche Orientierung, und damit auch das Kooperationsverhalten der Molkereimitarbeiter und insbesondere der Manager, einen recht starken Einfluss auf die Treue der Lieferanten haben. Der Preis beeinflusst zwar die Gesamtzufriedenheit, allerdings erst an zweiter Stelle hinter der Zufriedenheit mit der Beratung. Ein direkter Zusammenhang zur Lieferantenloyalität kann nicht empirisch bestätigt werden.

Insgesamt zeigt die Analyse, dass sich Molkereien in viel stärkerem Maße als bisher um die „weichen“ Faktoren der Zusammenarbeit, wie bspw. das Kommunikationsverhalten, kümmern müssen. Starke Interdependenzen zwischen den im Modell enthaltenen Variablen machen zudem deutlich, dass die Verbesserung der Geschäftsbeziehungen und die Steigerung der Lieferantentreue ein multifaktorielles Problem darstellt, das durch Aktivitäten in einem einzigen Bereich der Beziehung schwer zu beeinflussen ist.

## Literatur

- AC Nielsen (2006): Universen 2006. Handel und Verbraucher in Deutschland, Frankfurt am Main.
- AgraEurope (2007): Dairy coop loses German members, AgraEurope 2267, 13.07.2007, S. N/3.
- Albersmeier, F., Spiller, A. (2007): Supply Chain Reputation der deutschen Fleischwirtschaft. In Vorbereitung.
- Alvensleben, R. v. (2003): Wie sieht der Verbraucher die Nutztierhaltung? Analysen - Perspektiven – Konsequenzen. Nutztierpraxis Aktuell, Nr. 4, S. 50-55.
- Alvensleben, R. v., Kafka, C. (1999): Grundprobleme der Risikokommunikation und ihre Bedeutung für die Land- und Ernährungswirtschaft. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e.V., Bd. 35, S. 57-64.
- Batt, P.J. (2003): Building trust between growers and market agents, in: Supply Chain Management, 8. Jg., Nr. 1, S. 65-78.
- Batt, P.J., Rexha, N. (1999): Building Trust in Agribusiness Supply Chains: A conceptual Model of Buyer-Seller-Relationships in the Seed Potato Industry in Asia, in: Journal of International Food & Agribusiness Marketing, 11. Jg., Nr. 1, S. 1-17.
- Bawa, K. (1990): Modeling Inertia and Variety Seeking Tendencies in Brand Choice Behavior, in: Marketing Science, 9. Jg., Nr. 3, S. 263-278.
- Bejou, D., Wray, B., Ingram, T.N. (1996): Determinants of relationship quality: An artificial neural network analysis, in: Journal of Business Research, 36. Jg., S. 137-143.
- Biester, S. (2006): Marken: Stark in der Krise, Lebensmittel Zeitung vom 17. März 2006.
- Bodenstein, G., Spiller, A. (1998): Marketing: Strategien, Instrumente, Organisation, Landsberg/Lech.
- Bogaschewsky, R. (2003): Integrated Supply Management – Zukunftskonzept für die Beschaffung, in: Bogaschewsky, R. (Hrsg.): Integrated Supply Management, München et al., S. 23-52.
- Bowersox, D. (1999): Logistics – From Necessity to Competitive Advantage, in: Logistikmanagement, 1. Jg., Nr. 1, S. 35-39.
- BVE (2007): Die Ernährungsindustrie im Überblick 2007, verfügbar unter: [www.bve-online.de/download/foiliensatz\\_2007](http://www.bve-online.de/download/foiliensatz_2007)



- Clare, B.G., Reid, J.I., Shadbolt, N.M. (2005): Supply base relationships in the New Zealand red meat industry: A case study. Beitrag zur "15th annual world forum, symposium and case conference" der International Food and Agribusiness Management Association, Chicago.
- Crosby, L., Evans, K.R., Cowles, D. (1990): Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective, in: *Journal of Marketing*, 54. Jg., Nr. 3, S. 68-81.
- den Ouden, M., Dijkhuizen, A.A., Huirne, R.B.M., Zuurbier, P.J.P. (1996): Vertical cooperation in agricultural production-marketing chains, in: *Agribusiness: An International Journal*, 12. Jg., Nr. 3, S. 277-290.
- Doyle, B. (2002): The challenge facing food production.
- Dyer, J. (1997): Effective Interfirm Collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value, in: *Strategic management Journal*, 18. Jg., Nr. 7, S. 535-556.
- Ellram, L., Cooper, M. (1993): Supply chain management, partnerships, and the shipper – third party relationship, in: *International Journal of Logistics Management*, 2. Jg., Nr. 2, S. 1-10.
- Enting, I., Zonderland, J.J. (2006): Actions to enhance vertical coordination in the Dutch pig chain. Beitrag zur 16<sup>th</sup> Annual IAMA Conference, 10.-13.06.2006, Buenos Aires, Argentinien.
- Fearne, A. (1998): The evolution of partnerships in the meat supply chain: insights from the British beef industry, in: *Supply Chain Management: An international Journal*, 3. Jg., Nr. 4, S. 214-231.
- Fearne, A., Hughes, D., Duffy, R. (2001): Concepts of collaboration: Supply chain Management in a global food industry, Beitrag zum Tagungsband "Modern Supply Chains: Threats and Opportunities to the North and South, Producers and Consumers", Februar 2001, S. 200-236.
- Furesi, R., Martino, G., Pulina, P., (2006): Contractual choice and food safety strategy: some empirical findings in Italian poultry sector, 99th EAAE Seminar Bonn "Trust and Risk in Business Networks", 8.-10.02. 2006, Pre-Print, S. 475-483.
- Gounaris, S.P. (2003): Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. *Journal of Business Research*, 58. Jg., Nr. 2, S. 126-140.

- Gummesson, E. (1996): Toward a theoretical framework of relationship marketing, in: Sheth, J.N., Söllner, A. (Hrsg.): Development, Management and Governance of Relationships: Proceedings of the 1996 International Conference on Relationship Marketing, Berlin, S. 5-18.
- Hansen, M.H., Morrow Jr., J.L., Batista, J.C. (2002): The impact of trust on cooperative membership retention, performance, and satisfaction: an exploratory study., in: International Food and Agribusiness Management Review, 5. Jg., Nr. 4, S. 41-59.
- Higginson, J.K., Alam, A. (1997): Supply Chain Management Techniques in Medium-to-Small Firms, in: International Journal of Logistics Management, 8. Jg., Nr. 2, S. 19-32.
- Hobbs, J.E., Young, L.M. (2001): Vertical Linkages in Agri-food Supply Chains in Canada and the United States, Research and Analysis Directorate, Strategic Policy Branch Agriculture and Agri-Food Canada, June 2001.
- Hoffmann, K. (2004): Chilled Food: Gegenstrategie für LEH. Lebensmittel Zeitung vom 27. August 2004.
- Hoffmann, K. (2005a): Bediente Selbstbedienung. In: Lebensmittelzeitung, 18. März 2005.
- Hoffmann, K. (2005b): Discounter machen den Markt. In: Lebensmittelzeitung, Nr. 36, 9. September 2005, S.47-48.
- Hoffmann, K. (2006): Verbraucher kaufen nach Skandalen bewusster ein. In: Lebensmittelzeitung, Nr. 39 (2006), S. 22.
- Holmberg, S. (1997): Measurements on an integrated supply chain.
- ISN (2006): "Top 10 der deutschen Schweineschlachtbetriebe 2005": Vion und Tönnies marschieren voran, Verfügbar unter: <http://www.schweine.net>, Abrufdatum: 20.11.2006.
- Jie, F., Parton, K., Cox, R. (2007): Supply chain practice, supply chain performance indicators and competitive advantage of Australian beef enterprises: A conceptual framework, Beitrag zur 51st Conference, vom 13.-16.02.2007 in Queenstown, Neuseeland.
- Key, N. (2004): Agricultural contracting and the scale of production. Agricultural Resource Economics Review, 33. Jg., S. 255-271.
- Key, N. (2005): How much do farmers value their independence? Agricultural Economics, 33. Jg., S. 117-126.

- Key, N. und J. MacDonald (2006): Agricultural Contracting: Trading Autonomy for Risk Reduction. *Amber Waves*, 4. Jg., April 2006, S. 26-31.
- Krost, H. (2006): Fleisch: Lieber nicht "saubillig", *Lebensmittel Zeitung* vom 15. Dezember 2006.
- Kurtz, A., Lenders, D., Oess, M. (2006): SB Fleisch – Gut und billig? *Lebensmittelpraxis*, H. 4, S. 11-13.
- LaLonde, B.J., Masters, J.M. (1994): Emerging Logistics Strategies: Blueprints for the next century, in: *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 24. Jg., Nr. 7, S. 35-47.
- Lawrence, J.D., Rhodes, V.J., Grimes, G.A., Hayenga, M.L. (1997): Vertical coordination in the US pork industry: Status, motivations, and expectations, in: *Agribusiness: An International Journal*, 13. Jg., Nr. 1, S. 21-31.
- Lehnert, H. (2004): Wo am Schlachtband gemogelt wird. *top agrar*, Nr. 12, S. 8-11.
- LZ (2007): Molkereien streiten sich um Milch, *Lebensmittelzeitung*, Nr. 28, 2007-07-13, S. 16.
- Michels, P. (2007): Das Fleischerfachgeschäft im Wettbewerbsumfeld – Trends und Strukturen in der Entwicklung. ZMP, Bonn.
- Morehouse, J.E. (1997): Extending the Enterprise: The Partnership Paradigm, in: *Supply Chain Management Review*, 1. Jg., Herbst, S. 36-42.
- Naudé, P., Buttle, F. (2000): Assessing relationship quality, in: *Industrial Marketing Management*, 29. Jg., Nr. 4, S. 351-361.
- New, S.J. (1996): A framework for analyzing supply chain improvement, in: *International Journal of Operations and Production Management*, 16. Jg., Nr. 4, S. 19-34.
- o. V. (2005): Today's Retail Meat Case. Evolving Trends Across the Country. <http://www.beefretail.org/uDocs/consumertrendsbrochure512.pdf>
- Otto, A. Kotzab, H. (2001): Der Beitrag des Supply Chain Managements zum Management von Supply Chains – Überlegungen zu einer unpopulären Frage, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 53. Jg., März 2001.
- Pfaff, S. (2005): Die Strategien des Handels für die Fleisch- und Wurstabteilungen in den Outlets. Studie des EuroHandelsinstituts, Januar 2005.
- Reimer, K., Klein, S. (2002): Supplier Relationship Management, in: *HMD: Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 39. Jg., Nr. 228, S. 5-22.

- Schlautmann, C. (2006): Fleischkäufer machen Bogen um Aldi. Handelsblatt.com vom 01.02.2007, verfügbar unter: [http://www.handelsblatt.com/news/Unternehmen/Handel-Dienstleistungen/\\_pv/\\_p/200040/\\_t/ft/\\_b/1218983/default.aspx/fleischkaeuer-machen-bogen-um-aldi.html](http://www.handelsblatt.com/news/Unternehmen/Handel-Dienstleistungen/_pv/_p/200040/_t/ft/_b/1218983/default.aspx/fleischkaeuer-machen-bogen-um-aldi.html).
- Schmalen, H., Lang, H. (1998): Hybrides Kaufverhalten und das Definitionskriterium des Mehrproduktfalls. Theoretische Grundlegung, Problematik und empirischer Lösungsansatz, in: Marketing : Zeitschrift für Forschung und Praxis, 20. Jg., Nr. 1, S. 5-14.
- Schramm, M., Spiller, A., Staack, T. (2004): Brand Orientation in der Ernährungsindustrie, Wiesbaden.
- Schulze, B., Spiller, A., Theuvsen, L. (2007): A Broader View on Vertical Coordination: Lessons from the German Pork Sector. Journal of Chain and Network Science 7. Jg., Nr.1, S. 35-53.
- Schulze, B., Wocken, C., Spiller, A. (2006): Relationship quality in agri-food chains: Supplier management in the German pork and dairy sector. In: Journal on Chain and Network Science, 6. Jg., Nr.1, S. 55-68. Spiller et al., 2005
- Schütz, P. (2001): Die Macht der Marken – Geschichte und Gegenwart, Dissertation, Universität Regensburg, Regensburg.
- Spiller, A., Theuvsen, L., Recke, G., Schulze, B. (2005): Sicherstellung der Wertschöpfung in der Schweineerzeugung: Perspektiven des Nordwestdeutschen Modells, Münster-Hiltrup.
- Steinemann, J. (2005): Erzeugung von Rohstoffen und tierischen Proteinen – welche Standorte sind wettbewerbsfähig? Vortrag im Rahmen der DLG-Wintertagung in Münster am 13.01.2005. Verfügbar unter: <http://download.dlg.org/pdf/wita2005/steinemann.pdf>
- Stölzle, W., Heusler, F. (2003): Supplier Relationship Management, in: Bogaschewsky, R., Götze, U. (Hrsg.): Management und Controlling von Einkauf und Logistik, Gernsbach, S. 167-194.
- Wagner, S.M. (2001): Strategisches Lieferantenmanagement in Industrieunternehmen, Dissertation, Universität St. Gallen, St. Gallen.
- Wessel, A. (2005): Aldi Süd versetzt Fleischbranche in Aufregung. Lebensmittel Zeitung vom 9. Juni 2005, verfügbar unter <http://www.lz-net.de/news/marktnews/pages/protected/show46435.html>.

- Wieland, J., 1994. Organisatorische Formen der Institutionalisierung von Moral in der Unternehmung: empirische Resultate, theoretische Reflexionen. In: Nutzinger, H.G. (Ed.): Aktuelle Probleme der Wirtschaftsethik II. Schriften des Vereins für Socialpolitik, S. 11-35.
- Wieland, J., 1999. Die Ethik der Governance. Metropolis-Verlag.
- Windhorst, H.-W. (2004): Fleischproduktion: Regional differenzierte Strukturen. Fleischwirtschaft, 84 Jg., Nr. 12, S. 11-17.
- Wiswede, G. (1995): Einführung in die Wirtschaftspsychologie, 2., neubearbeitete und erweiterte Aufl., München, Basel.
- ZMP (2006a): ZMP-Infografik: Essen in Deutschland 1900-2005. In: DBV (Hrsg.) Situationsbericht 2006, S. 17.
- ZMP (2006b): Fleischeinkauf: Immer mehr SB-Ware. Aktuelle Marktgrafik vom 17.04.2006, verfügbar unter: [http://www.zmp.de/presse/agrarwoche/marktgrafik/grafik\\_2006\\_16.asp](http://www.zmp.de/presse/agrarwoche/marktgrafik/grafik_2006_16.asp). Letzter Abruf: 23.05.2006.
- ZMP (2007): ZMP Marktbilanz Eier und Geflügel 2006, Bonn.

# **Teil I: Aktuelle Entwicklungen im Verbraucherverhalten bei Fleisch**

## **I-1 Trends im Verbraucherverhalten: Ein Forschungsüberblick zum Fleischkonsum**

**Birgit Schulze, Achim Spiller**

**erschienen in: Spiller, A., Schulze, B. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Fleischwirtschaft – Verbraucher, Märkte, Geschäftsbeziehungen, Göttingen, S. 233-271.**

**I-2 Hat sich die Bedientheke überlebt? Verbrauchereinstellungen zu den Angebotsformen von Fleisch im LEH**

**Achim Spiller und Birgit Schulze**

**erschienen in: Spiller, A., Schulze, B. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Fleischwirtschaft – Verbraucher, Märkte, Geschäftsbeziehungen, Göttingen, S. 273-301.**

### **I-3 Einkaufsstätten für Fleisch: Image und Käufercharakteristika**

**Birgit Schulze, Achim Spiller**

**erschienen in: Spiller, A., Schulze, B. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Fleischwirtschaft – Verbraucher, Märkte, Geschäftsbeziehungen, Göttingen, S. 303-327.**



**I-4 Glücksschwein oder arme Sau? Die Einstellung der Verbraucher zur modernen Nutztierhaltung**

**Birgit Schulze, Achim Spiller**

**erschienen in: Spiller, A., Schulze, B. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Fleischwirtschaft – Verbraucher, Märkte, Geschäftsbeziehungen, Göttingen, S. 465-488.**

## **Teil II: Supply Chain Management im Agribusiness: Verträge, Vertrauen und Loyalität**

### **II-1 A Broader View on Vertical Coordination: Lessons from the German Pork Sector**

**Birgit Schulze, Achim Spiller und Ludwig Theuvsen**

**erschienen in: Journal on Chain and Network Science, 7. Jg., Nr. 1, S. 35-53**

**II-2 Relationship quality in agri-food chains: Supplier management in the German pork and dairy sector**

**Birgit Schulze, Christian Wocken und Achim Spiller**

**erschienen in: Journal on Chain and Network Science, 6. Jg., Nr. 1, S. 55-66**

## **II-3 Supplier Relationship Quality in the German Pork and Dairy Sector: Theoretical Considerations and Empirical Evidence**

**Birgit Schulze, Christian Wocken und Achim Spiller**

**Beitrag zum 16th Annual World Forum and Symposium “Agribusiness, Food, Health, and Nutrition” vom 10. – 13.06.2006 in Buenos Aires, Argentinien**

**abrufbar unter:**

**[http://www.ifama.org/tamu/iama/conferences/2006Conference/SymposiumFinal/1021\\_Paper.pdf](http://www.ifama.org/tamu/iama/conferences/2006Conference/SymposiumFinal/1021_Paper.pdf)**

**II-4 (Dis)loyalty in the German dairy industry: A supplier relationship  
management view**

**Birgit Schulze, Christian Wocken und Achim Spiller**

**erschienen als: Diskussionspapier Nr. 0806 (Juli 2008) des Departments für  
Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Georg-August-  
Universität Göttingen**

## **Fazit und Ausblick**

---

## **Fazit und Ausblick**

Die deutsche Fleischwirtschaft ist eine durchaus erfolgreiche, aber bisher stark produktionsgetriebene und kostenorientierte Branche. Dies trifft besonders auf die Frischfleisch- und in eingeschränkter Form auch für die Wurstproduktion zu. Eine systematische Verbraucheranalyse ist heute immer noch selten. Kundennah agierende Markenartikler finden sich kaum. Vielmehr gewinnen Handelsmarken weiter an Bedeutung, so dass das Marketing zunehmend vom Handel übernommen wird. Zum einen ist eine bessere Zusammenarbeit in der Kette erforderlich, um Reibungsverluste zu verringern. Zum anderen ist eine bessere Kenntnis der Verbraucherwünsche notwendig, um marktnah agieren zu können. An diesen Defiziten setzt die vorliegende Arbeit an.

In der vorliegenden Dissertationsschrift werden anhand spezifischer Problemstellungen Möglichkeiten zur Erschließung bisher ungenutzter Wertschöpfungspotenziale sowohl im Endverbraucher- als auch im Lieferantenbeziehungsmarketing aufgezeigt. Grundlage sind dabei verhaltenswissenschaftliche Ansätze, die psychologische Konstrukte wie Emotionen und Einstellungen in den Vordergrund stellen.

Der erste Themenkomplex widmet sich dem Verbraucherverhalten. Zunächst werden kurz- und langfristige Veränderungen im Ernährungs-, Einkaufs- und Kochverhalten intensiv aus ökonomischem, soziologischem und psychologischem Blickwinkel diskutiert. Die empirische Analyse konkreter Fragestellungen der Wahl der Angebotsform von Fleisch sowie der Wahl der Einkaufsstätte stehen im Fokus zweier weiterer Beiträge. Die Haltung von Schweinen, die aufgrund von Tierschutz-Werten zunehmend in den Vordergrund der gesellschaftlichen Diskussion rückt, wird ebenfalls empirisch hinsichtlich ihrer Kaufverhaltensrelevanz für den Fleischkauf untersucht. Alle Studien zeigen eine deutliche Polarisierung der Nachfrage. Neben der vielbeschriebenen „Geiz-ist-geil“-Mentalität finden sich dabei auch sensiblere Verbraucher, denen bei einem hohen empfundenen Kaufrisiko die Vermittlung von Vertrauens- und Glaubwürdigkeit einen beachtlichen Aufpreis wert ist. Damit ergeben sich interessante Nischenmärkte, für die – dies wird durch die Arbeit empirisch gestützt – weit mehr Platz sein dürfte, als bisher beansprucht wird.

Im zweiten Themenkomplex der Arbeit stehen die Beziehungen zwischen Landwirten und Verarbeitungsunternehmen im Fokus. Vor dem Hintergrund des zunehmenden internationalen Wettbewerbs und der Durchsetzung vertikal integrierter Systeme in

wichtigen Produktionsregionen innerhalb und außerhalb Europas wird vielfach eine stärkere vertragliche Einbindung der Landwirte in Wertschöpfungsketten gefordert. Diese Arbeit kann jedoch zeigen, dass marktnahe Koordinationsformen für den in Deutschland vorherrschenden Standardmarkt eine sinnvolle Art der Zusammenarbeit darstellen. Es gibt sowohl ökonomische (geringe Spezifität der Investitionen) als auch verhaltenswissenschaftliche (geringe Bindungsbereitschaft) Gründe, die auf ein Fortbestehen der marktnahen Zusammenarbeit in der Rotfleischproduktion in Deutschland hinwirken. Erst bei höheren Anforderungen an die Prozessqualität sind vertragliche Bindungen empfehlenswert.

Die Koexistenz verschiedenster Koordinationsformen zeigt, dass oftmals auch historische Entwicklungen und Pfadabhängigkeiten wie z. B. der starke Imageverlust von Schweinefleisch in den USA in den 1980er Jahren oder die hohe Exportabhängigkeit Dänemarks bei der Analyse berücksichtigt werden müssen.

Offensichtlich gibt es verschiedene Wege der effizienten Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette für Schweinefleisch, so dass nicht eine allgemeingültige optimale Lösung gefunden werden kann. Vielmehr müssen die jeweiligen Gegebenheiten vor Ort, wie die Präferenzen für freies Unternehmertum in Ländern wie Deutschland, den Niederlanden, Italien und Belgien berücksichtigt werden.

Jedoch ist ein simples „Weiter so“ ebenfalls nicht angezeigt. Unabhängig von der formalen Gestaltung der Zusammenarbeit kann in weiteren empirischen Arbeiten anhand der Milch- und Fleischwirtschaft gezeigt werden, welche hohe Relevanz verhaltenswissenschaftlichen Konstrukten wie Zufriedenheit, Vertrauen und Commitment auch in weniger strikt koordinierten Geschäftsbeziehungen zukommt. Diese stellen eine wichtige Basis für die Kooperationsfähigkeit zwischen den Parteien dar und sichern – dies ist momentan insbesondere in der Milchwirtschaft ein wichtiger Aspekt – die Lieferantenbasis. Zufriedene Landwirte, die Vertrauen in ihren Abnehmer haben, entwickeln auch ein Gefühl der inneren Verpflichtung gegenüber dem Geschäftspartner und sind darüber hinaus auch deutlich kooperationsbereiter.

Um dies zu erreichen sind jedoch in vielen Unternehmen der Ernährungswirtschaft neue Managementkonzepte notwendig. Die Studien für den Schweinemarkt zeigen ein relativ hohes Misstrauen gegenüber den Abnehmern, und auch die empirischen Studien zur Milchwirtschaft legen diesbezüglich Defizite offen. Insbesondere das Kommunikationsverhalten der Verarbeiter sollte sich grundlegend ändern und



landwirtschaftliche Lieferanten sollten als wertvolle Geschäftspartner respektiert werden. Dies steigert, so ein Kernergebnis dieser Arbeit, die Kooperationsbereitschaft und stabilisiert die Lieferantenbasis.

Umgekehrt gilt allerdings auch, dass Landwirte in Zukunft bereit sein müssen, sich (noch) stärker am Markt – und damit auch an den Wünschen der direkten Abnehmer – zu orientieren. Diejenigen Landwirte, die in den durchgeführten Befragungen grundsätzlich keine Kooperationsbereitschaft aufweisen, werden vermutlich dauerhaft am Markt nicht bestehen können.

Insgesamt wird mit der vorliegenden Arbeit für die stärkere Berücksichtigung menschlichen Verhaltens und sozialer Interaktionen im Wirtschaftsleben plädiert. Die in den einzelnen Artikeln diskutierten Managementimplikationen versuchen zudem, eine Brücke zwischen theoretischen Erkenntnissen und praktischer Anwendung zu schlagen.

In methodischer Hinsicht hat sich im Laufe der Arbeit gezeigt, dass Strukturgleichungsmodelle gut geeignet sind, die Datenstrukturen wiederzugeben, da die verhaltenswissenschaftlichen Konstrukte zahlreiche Interdependenzen aufweisen, die in einer multiplen Regressionsanalyse nicht hinreichend berücksichtigt werden können. Die Strukturgleichungsanalyse hat allerdings den Nachteil, zu recht schlanken Modellen zu tendieren, so dass hier für die praktische Anwendung möglicherweise wichtige Einzelaspekte vernachlässigt werden könnten. Die Pfadmodellierung (Partial Least Squares, PLS) bietet diesbezüglich gegebenenfalls mehr Möglichkeiten zur Abbildung der komplexen Interaktionen.

Mit dem Hinweis auf die Ablehnung von Verträgen durch die Landwirte liefert diese Arbeit wichtige Erkenntnisse auch für die Zusammenarbeit mit den landwirtschaftlichen Lieferanten. Die vorgeschlagenen Maßnahmen zum Vertrauens- bzw. allgemeiner zum Lieferantenbeziehungsmanagement gelten in gleichem Maße für die verschiedenen Koordinationsformen jenseits des Spotmarktes und sind damit unabhängig von der zukünftigen Marktentwicklung für die Praxis relevant. Diese These stützt sich unter anderem auf die Tatsache, dass die zentralen Konstrukte des Beziehungsmanagements – Zufriedenheit, Vertrauen und Commitment – auch in der Organisationspsychologie und den Motivationstheorien Berücksichtigung finden, die sich auf das Personalmanagement beziehen. Hier sieht die Autorin für weitere Forschungsvorhaben interessante Fragestellungen zur Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf das Lieferantenmanagement. Insbesondere qualitative Studien sind interessant im Hinblick auf die Hintergründe der

---

Ablehnung von Verträgen. Auch Vergleichsstudien mit Landwirten aus stärker koordinierten oder integrierten Ketten könnten aufschlussreich sein. Diese könnten als Grundlage für weitere quantitative Studien oder aber zur optimalen Vertragsgestaltung in der Praxis herangezogen werden.

Spannend ist zudem die Frage, wie sich unterschiedliche Führungsstile auf die Geschäftsbeziehungsqualität mit den Lieferanten auswirken. Eine Übertragung der Forschung auf unternehmensübergreifende Interaktionen würde die Forschung nach Ansicht der Autorin sehr bereichern. Hinweise auf die Bedeutung dieser Thematik für die Lieferantenbeziehungen liefert die in den Forschungsarbeiten immer wieder festgestellte hohe Bedeutung der „Landwirtschaftlichen Orientierung“ der Verarbeitungsunternehmen. Ursprünglich als ein vor allem in Genossenschaften wichtiger Aspekt in die empirischen Untersuchungen aufgenommen, erwies sich dieser Faktor auch in Privatunternehmen der Milch- und Fleischwirtschaft als zentrale Einflussgröße auf die empfundene Geschäftsbeziehungsqualität.