Markenführung in der Ernährungswirtschaft

Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades
der Fakultät für Agrarwissenschaften
der Georg-August-Universität Göttingen

vorgelegt von

Torsten Staack

geboren in Eutin

Göttingen, im September 2005

D 7

1. Referent/Referentin:	Prof. Dr. Achim Spiller
2. Korreferent/Korreferentin:	Prof. Dr. Ulrich Enneking
Tag der mündlichen Prüfung:	11. November 2005

Gliederung

Zusammenfassung **6**

Abstract **7**

Einleitung **8**

Teil I – Brand Orientation **24**

Zur Markenlücke genossenschaftlicher Industrieunternehmen in der Ernährungswirtschaft 25

Brand Orientation in der Ernährungswirtschaft – Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse 39

Teil II – Global brands & local heroes **160**

Regionalmarken im Spannungsfeld zwischen Handelsmarkeneuphorie und Internationalisierungstrends: Eine Discrete Choice Analyse 161

„Global brands" und „local heroes": Überlebenschancen für Regionalmarken im Portfolio internationaler Lebensmittelhersteller? 184

Teil III – Marken- und Einkaufsstättenpräferenzen chinesischer Konsumenten **200**

Einkaufsstättenpräferenzen chinesischer Verbraucher: Zur Wettbewerbsdynamik im Lebensmittelmarkt 201

Markenpräferenzen chinesischer Konsumenten: Eine empirische Untersuchung 227

Evolving Brand Preferences: The Case of China – An empirical analysis 248

Fazit **265**

Zusammenfassung

Profilierte Marken gelten in der Ernährungsindustrie als zentraler Treiber des Unternehmenswertes. Die Relevanz der Markenpolitik für die Ernährungswirtschaft ist weitgehend unbestritten. Im Rahmen dieser Arbeit werden verschiedene aktuelle Entwicklungen und Trends der Markenführung in der Lebensmittelwirtschaft diskutiert. Die Ausführungen lassen eine polarisierte Entwicklung in der Unternehmenspraxis erkennen. Der unzweifelhaften Bedeutung starker Marken für Consumer- und Trade Marketing stehen wachsende ökonomische Risiken entgegen. Für die Zukunft ist eine stärkere Selektion zu erwarten, die bei den führenden internationalen Markenartiklern bereits jetzt zu einer Konzentration auf entwicklungsfähige Global Brands geführt hat. Gleichwohl ist der Anteil, den profilierte Marken in den verschiedenen Warengruppen einnehmen, unterschiedlich. In den beiden umsatzmäßig wichtigsten Warenbereichen der deutschen Ernährungsindustrie (Fleisch und Milch) ist die Bedeutung der Markenartikel vergleichsweise gering. Hier deuten sich Zusammenhänge zwischen der Rechtsform der Anbieter und der verfolgten Markenstrategie an. Der erste Themenblock thematisiert vor diesem Hintergrund die Markenorientierung (Brand Orientation) von Genossenschaften und analysiert die Ausgestaltung und die Bedingungsfaktoren des Markenmanagements in genossenschaftlich strukturierten Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie. Der zweite Themenblock rekurriert auf das Spannungsfeld zwischen Regional- und Globalmarken. Im Zuge der Internationalisierung forcieren große Lebensmittelproduzenten die Bereinigung ihrer Markenportfolios auf internationalisierungsfähige Kernmarken. Konträr zu dieser Entwicklung erleben einige kleinere nationale oder regionale Marken eine Renaissance am Markt. Der dritte Themenblock fokussiert primär eine Analyse von Marken- und Einkaufsstättenpräferenzen am Beispiel chinesischer Konsumenten. Der chinesische Markt wurde gewählt, da dieser (neben verschiedenen osteuropäischen Märkten) verstärkt im Fokus der Internationalisierungsbestrebungen global agierender Markenartikler steht. Im Detail werden die unterschiedlichen Präferenzen chinesischer Konsumenten für ausländische Marken und Einkaufsstätten auf der einen und für heimische Marken und Einkaufsstätten auf der anderen Seite analysiert. Im Fazit werden die wichtigsten Ergebnisse der einzelnen Themenblöcke nochmals zusammenfassend dargestellt und abschließend Implikationen für das praktische Markenmanagement sowie weitere Forschungsarbeiten abgeleitet.

Abstract

Profiled brands are the key driver of corporate business value. The relevance of Brand Management is undisputed. In this context the following work discusses current developments and trends of Brand Management in the food sector. In detail, a polarised development can be identified: Despite the undisputed importance of strong brands for Consumer- and Trade Marketing, there are rising economic risks. In the future, a strong selection process is anticipated which leads the key brand manufacturers to concentrate on global brands. Nevertheless, the market share that profiled brands reach in different product categories is varying. Compared to other sectors the relevance of brands in the two most important categories in the german food sector with regard to business volume (meat and dairy) is still relatively low. This can be associated with the type of organisation of the manufacturers and the used brand strategy. Against this background the first part gives information about the brand orientation of cooperatives. Accordingly, the design and factors that influence the brand management of cooperativly structured companies in the German food sector are analysed. The second part deals with the tension between internationalisation and regionalisation. For a considerable time, the food industry has been focused on building up international brands. Given the increasing internationalisation in the retailing business, there is much to indicate that this development is intensifying. On the other hand, in recent times regional marketing has undergone a renaissance driven by consumers' regional preferences, ecological goals or skepticism toward globalisation. Against this background, the following contribution examines the positioning of regional brands in the German food industry's brand portfolio. The third part provides information on brand and store preferences of Chinese consumers. The Chinese consumer goods market is widely considered to be one of the biggest future markets of the world. In detail, the research analyses the shopping behaviour of Chinese consumers and determines the preferences for foreign brands and stores on the one hand and for domestic brands and stores on the other hand. In the last part the work presents implications and recommendations for Brand Management and further research.

Einleitung

Profilierte Marken gelten in der Ernährungsindustrie als zentraler Treiber des Unternehmenswertes (Meffert et al. 2002). Die Relevanz der Markenpolitik für die Ernährungswirtschaft ist weitgehend unbestritten. Im Rahmen dieser Arbeit werden daher verschiedene aktuelle Entwicklungen und Trends der Markenführung in der Lebensmittelwirtschaft diskutiert. Das Markenmanagement von Unternehmen der Ernährungsindustrie wird umfassend aus verschiedenen Perspektiven betrachtet und der Blickwinkel sowohl markt- (inside-out) als auch unternehmensgerichtet (outside-in) variiert. Die nachfolgenden Ausführungen geben zunächst einen Überblick über die Bedeutung von Marken, die aktuellen Entwicklungen der Markenführung sowie die wachsenden Anforderungen an das Markenmanagement. Im Anschluss werden die einzelnen Beiträge in drei Themenblöcken (Teil I, Teil II und Teil III) präsentiert. Der letzte Teil (Fazit) beinhaltet abschließend Implikationen für die weitere Forschung sowie die Limitationen der eigenen Arbeiten.

Bedeutung von Marken

Die meisten Produkte in der Ernährungsindustrie sind heute durch Wörter, Bilder, Farben usw. gekennzeichnete Markenwaren. Sie dienen zur Reidentifikation eines Produktes sowie zur Herkunftsbestimmung und ermöglichen Wiederholungskäufe, Empfehlungen, Reklamationen u. a. (Bodenstein/Spiller 1998; Esch 2003). Als Grundvoraussetzung für eine Kommunikationsstützung in der Werbung werden diese durch das Markenrecht geschützt. Indirekt übernehmen sie eine Garantiefunktion, da der Hersteller im Allgemeinen seiner Marke verpflichtet ist und auf Nachkäufe hofft. Das Markengesetz legt in § 3 detailliert fest, welche Möglichkeiten der Markenbildung schutzfähig sind. Hierzu zählen neben Wort-, Bild- und Hörzeichen weiterhin Zahlen, Buchstabengruppen, Farbkombinationen, dreidimensionale Verpackungen oder Produktformen und Kombinationen der genannten Varianten (Schröder 2001; Sattler 2001).

Aus Marketingsicht ist der rechtliche Schutz allerdings nur die notwendige, nicht die hinreichende Bedingung zur Konstituierung einer Marke. In früheren Definitionen wurde der Begriff „Marke“ merkmalsbezogen abgegrenzt. Bestimmte Eigenschaften wie konstante bzw. verbesserte Qualität, Ubiquität, Verbraucherwerbung oder eine hohe Anerkennung am Markt kennzeichnen demnach eine Marke. Dagegen hat sich heute in der Forschung der identitätsorientierte Markenansatz durchgesetzt, der allein auf den Empfängerhorizont abhebt (Köhler 2001). Dabei wird die Marke als ein „in der Psyche des Konsumenten fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild“ verstanden (Meffert et al. 2002). Ein Kennzeichen erfolgreicher Marken ist daher u. a. die Markenprägnanz, d. h. die Eigenschaften der Marke müssen klar und unverwechselbar sein. Grundvoraussetzung der Imageprofilierung ist ein hoher Bekanntheitsgrad (Esch/Wicke 1999). Die Markenaussage muss zudem von Relevanz für den Kunden sein.

Marken übernehmen im Alltag des Konsumenten eine Reihe von Funktionen. In Anlehnung an Meffert et al. (2002) werden folgende Aufgabenfelder unterschieden: Orientierungshilfe durch Identifikationsfunktion (entlasten den Konsumenten durch Bündelung von Informationen), Vertrauensfunktion (Reputation, Bekanntheit) und eng verbunden damit die Qualitätssicherungsfunktion, da bekannt gewordene Qualitätsmängel zu einem irreparablen Imageschaden und damit im schlimmsten Fall (Beispiel Birkel) zum Zusammenbruch der Marke führen können (Spiller et al. 2002). Weiterhin können Marken eine Prestigefunktion erfüllen, indem sie zum demonstrativen Konsum genutzt werden.

Viele Untersuchungen zeigen, dass es einen erheblichen Einfluss des Markenimages auf die Produktbeurteilung gibt. So ergeben Blindtests, bei denen die Markenbezeichnung verdeckt wird, im Allgemeinen völlig andere Prioritätenreihungen als offene Vergleiche (Strebinger 2001; Chernatony/McDonald 1992). Diese Wirkung auf Auswahl- und Kaufentscheidung von Konsumenten macht den entscheidenden Wert der Marke aus. Die Veränderung der wahrgenommenen Produktqualität durch das Markenimage variiert in verschiedenen Warenbereichen erheblich und ist u. a. abhängig vom Ausmaß des jeweiligen Marken- bzw. Preisbewusstseins und von den Möglichkeiten der eigenständigen Qualitätsbeurteilung. Die Relevanz des im Markennamen inkorporierten Goodwill ist jedoch unverkennbar (Sattler 1997). Aus Sicht der Hersteller dienen Marken auf gesättigten Märkten damit zur Differenzierung im Wettbewerb. Ein weiterer wichtiger Vorteil ist der Aufbau einer Kundenbindung, die bei unmarkierten Produkten nicht möglich ist. Marken ermöglichen durch eine differenzierte Positionierung die segmentspezifische Bearbeitung des Marktes und erhöhen damit die Ausschöpfung des Marktpotenzials (Meffert et al. 2002).

Für die Praxis ist die Unterscheidung verschiedener Markenformen wichtig. Grundsätzlich lassen sich im Hinblick auf die Markeneignerschaft Herstellermarken (= klassische Markenartikel) und Handelsmarken differenzieren; bei letzteren verfügt ein Handelsunternehmen über die Markenrechte. Weiterhin kann nach dem Umfang der mit einem Namen gekennzeichneten Produkte unterschieden werden in Produkt-Marken (auch: Einzelmarken, Mono-Marken), Produktgruppenmarken (auch: Markenfamilien, Range-Marken, Produktlinien), Programmmarken (auch: Dachmarken, Firmenmarken, Company-Marken) und Markensysteme (hier wird per Lizenzierung eine Marke von verschiedenen Unternehmen für diverse Produktbereiche genutzt). Eine weitere Differenzierung der Markenform betrifft die Preisstellung: Luxusmarken kennzeichnen Artikel mit hohen Prestigewirkungen und höchsten Preisen. Premium- bzw. A-Marken decken das gehobene Preissegment ab und verfügen im Gegensatz zu Luxusmarken, die Exklusivität versprechen, häufig über beachtliche Marktanteile. Traditions- bzw. B-Marken sind im Mittelpreissegment angesiedelt, während C-Marken bzw. Preiseinstiegsmarken das wachsende Niedrigpreissegment bedienen. Bezüglich der geographischen Reichweite lassen sich regionale, nationale, internationale und globale Marken differenzieren (vgl. Sattler 2001).

Aktuelle Entwicklungen im Markenmanagement

Die Markenartikelindustrie muss sich zzt. verschiedenen Herausforderungen stellen. Die Mehrzahl der im Weiteren beschriebenen Herausforderungen der Markenführung ist verknüpft mit der Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel und der damit einhergehenden Auseinandersetzung um die Marketingführerschaft in der Wertschöpfungskette. Neben der insgesamt zunehmenden Konzentration stellt das überproportionale Wachstum der Lebensmitteldiscounter die Ernährungsindustrie vor große Herausforderungen. Im internationalen Vergleich ist der Discountanteil in Deutschland mit durchschnittlich über 40 % Absatzanteil außergewöhnlich hoch (o. V. 2003). Discounter zeichnen sich aus Sicht der Markenartikelindustrie durch ihren hohen Handelsmarkenanteil aus. Soweit sie überhaupt Marken listen, gefährden sie durch Dauerniedrigpreiskonzepte das Preisgefüge im Markt und behindern eine konsequente Positionierung.

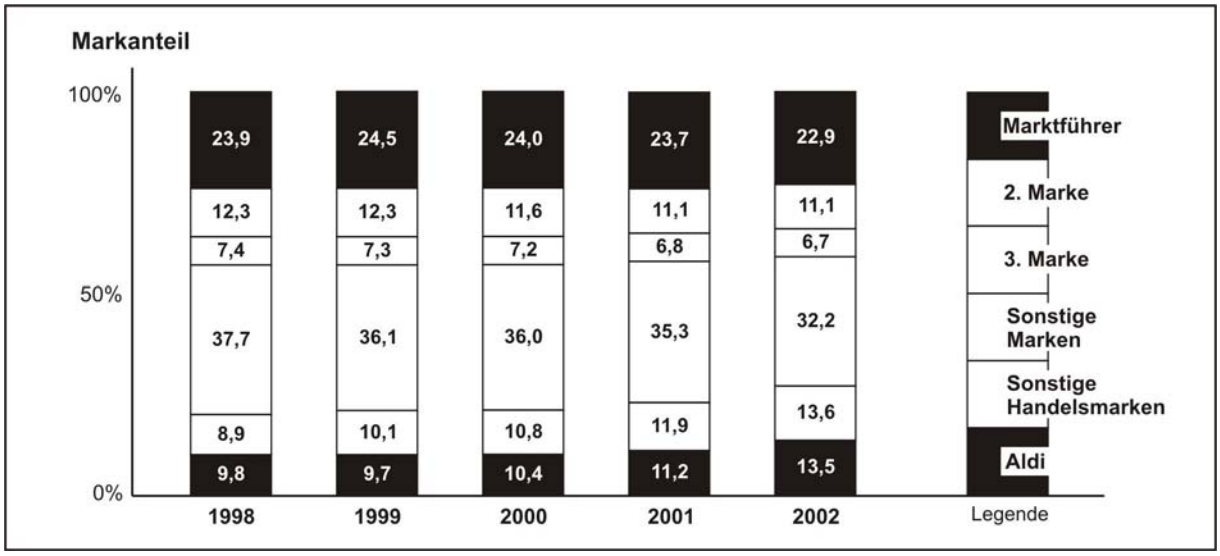
Die zunehmende Konzentration im weltweiten Lebensmitteleinzelhandel bedingt, dass die Listungsentscheidung des Handels in wachsendem Maße die Erfolgschancen der Ernährungsindustrie beeinflusst. Im Durchschnitt der Gesamtbranche hat der größte Handelskunde einen Anteil von mehr als 20 % am Umsatz; die drei größten Abnehmer tragen mehr als 40 % und die sechs größten Kunden fast 60 % zum Umsatz bei (Zentes 1997). Bei kleineren Herstellern und lückenhafter Distributionsquote nimmt die Abhängigkeit i. A. noch weiter zu, und die auf ein Handelsunternehmen bezogene Umsatzkonzentration kann 40 % und mehr betragen (Monopolkommission 1994). Umgekehrt sind die quantitativen Abhängigkeiten der Handelsunternehmen von einzelnen Herstellern wegen der hier vorherrschenden breiten Sortimente weitaus geringer. Selbst große, diversifizierte Hersteller tragen selten mehr als 2 bis 3 % zum Gesamtumsatz führender Handelsorganisationen bei. Der Anteil mittelständischer Produzenten ist für das Gesamtergebnis des Abnehmers vernachlässigbar gering, während für den Anbieter kaum Ausweichalternativen erkennbar sind.

Diese Gatekeeperfunktion (Hansen 1990) des Handels ist in den letzten Jahren in einer Reihe von Forschungsstudien detailliert analysiert worden. Dabei zeigt sich, dass eine starke Marke die Verhandlungsposition der Herstellerseite deutlich verbessert. Eine entscheidende Größe in den Jahresgesprächen ist die Markentreue, die ein Hersteller erzielt, im Vergleich zu der Geschäftsstättentreue der Kunden des Handelsunternehmens (Gegenmantel 1996). Im Konfliktfall zwischen Industrie und Handel, d. h. bei Auslistung der Marke, steht der Konsument vor der Entscheidung, eine andere Marke zu wählen oder ein anderes Geschäft aufzusuchen: Das Verhältnis von Marken- und Einkaufsstättenimage entscheidet über die ökonomische Abhängigkeit der Kontrahenten. In einer Auswertung des GfK-Haushaltspanels kommen Diller et al. zu dem Ergebnis, dass über acht analysierte Warengruppen hinweg Marken- und Einkaufsstättentreue im Durchschnitt ähnlich ausgeprägt sind (Diller et al. 1997). Pro Warengruppe verfügt der Konsument über ein Relevant Set von ca. drei Marken und kauft diese in ebenfalls drei Geschäften ein (Diller et al. 1997). Die Konzentration der gesamten Einkaufsmenge auf die an erster Stelle präferierte Marke bzw. das führende Geschäft (die Bedarfsdeckungsrate) beträgt jeweils knapp 70 % mit beachtlichen warengruppenspezifischen

Streuungen. Auf den ersten Blick scheinen damit Hersteller und Handel über eine ähnliche Ausgangsposition zu verfügen. Eine differenzierte Betrachtung der Marken- und Einkaufsstättentreue zeigt allerdings erhebliche Abweichungen. So wird deutlich, dass starke Marken und Handelsgeschäfte, die über einen hohen Marktanteil verfügen, i. d. R. auch hohe Treuewerte aufweisen. Daneben gibt es jedoch einige Spezialisten, die bei ihren Abnehmern ebenfalls eine sehr hohe Kundenbindung aufgebaut haben (Diller et al. 1997).

Wettbewerbsverschärfend wirkt nicht zuletzt das wachsende Aufkommen von Handelsmarken, die im direkten Wettbewerb zu den Herstellermarken stehen (Meffert/Giloth 2002). Im Durchschnitt der Warengruppen beträgt der Handelsmarkenanteil inzwischen in Deutschland gut 30 % des Umsatzes und 40 % des Absatzes – mit weiter steigender Tendenz (Wildner 2003). Hintergrund dieser Entwicklung ist einmal der Erfolg der Lebensmitteldiscounter, die überwiegend (Lidl) oder fast ausschließlich (Aldi) Handelsmarken anbieten. Über die Hälfte des Handelsmarkenumsatzes in Deutschland entfällt auf Aldi (Wildner 2003). Hinzu kommen das gestiegene Preisbewusstsein der Konsumenten sowie das gute Abschneiden der Handelsmarken in Warentests, so dass die Preisbereitschaft für Markenartikel sinkt. Gleichzeitig verlieren Herstellermarken gegenüber Handelsmarken massiv an Marktanteilen, wenn der Preisabstand auf über 40 % steigt (Diller 2003). Die folgende Abbildung zeigt entsprechende Tendenzen gemittelt über 68 Warengruppen für Deutschland im Bereich FMCG (Fast Moving Consumer Goods). Alle Herstellermarken verlieren Marktanteile, die Marktführer jedoch relativ betrachtet am wenigsten.

Abb. 1: Entwicklung der Umsatzanteile verschiedener Marken in Deutschland von 1998 bis 2002



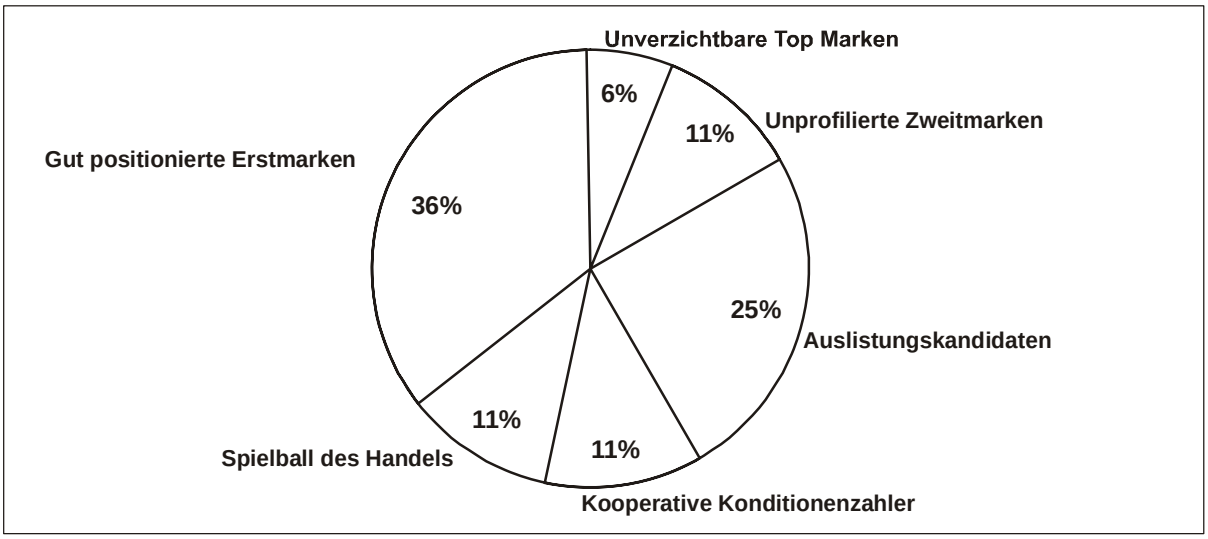
Quelle: Wildner 2003

Zahlreiche schwächere Marken sind dagegen aus Sicht des Handels ersetzbar. Dies legt eine empirische Untersuchung offen, bei der Einkaufsverantwortliche deutscher Einzelhandelsunternehmen des Konsumgütersektors zur Marktposition ihrer Lieferanten befragt wurden

(Feige/Tomczak 1995; Feige 1996). Mehr als die Hälfte aller Marken können demnach vom Handel ohne größere ökonomische Friktionen ausgelistet werden (vgl. Abb. 2, Zentes 1997).

Die Vorteile der Markenpolitik sind auf den ersten Blick überzeugend. Die Problematik liegt allerdings in den zunehmenden finanziellen Anforderungen, die der Aufbau einer starken Marke in einer werbeüberfluteten Gesellschaft verursacht. Verschiedene Faktoren, wie eine wachsende „Markeninflation“, ausgelöst durch eine große Zahl von Neuprodukteinführungen, gehen notwendigerweise mit einem zunehmendem Werbedruck einher und führen im Resultat zu stark steigenden Werbeausgaben. Die Kosten der Markenführung übertreffen heute in der Ernährungsindustrie hinsichtlich ihrer industriepolitischen Relevanz vielfach die klassischen Konzentrationstreiber, d. h. Economies of Scale und Scope. Größere Markenartikler geben heute bis zu 10 % und mehr ihres Umsatzes für Marketing aus (Werbung, Verkaufsförderung, PR usf.). Die Markeninvestitionen umfassen jedoch nicht nur das Werbebudget; die Ausgaben für Verkaufsförderung, PR, Event-Marketing, Sponsoring und übrige Kommunikationsinstrumente zusammengefasst bewegen sich oft in vergleichbarer Größenordnung.

Abb. 2: Markentypen im Verhältnis zum Lebensmittelhandel: Ergebnis einer Befragung von Einkaufsverantwortlichen



Quelle: Feige/Tomczak 1995

Ein zentraler Trend der Markenpolitik ist spätestens seit Anfang der 90er Jahre in dem Aufbau internationaler Kernmarken erkennbar. Die führenden Markenartikler konzentrieren sich auf globale „Mega-Brands“, mit denen sie in vielen Ländermärkten die Marktführerschaft erreichen können (Specht 2001). Vor dem Hintergrund der sich beschleunigenden Internationalisierung im Lebensmitteleinzelhandel und den damit einhergehenden Synergieeffekten des internationalen Marketings deutet vieles auf eine Intensivierung dieser Entwicklung hin. Als zentrale Gründe für die internationale Kernmarkenstrategie werden Economies of Scale in F&E, Beschaffung, Produktion und Vertrieb auf der einen sowie steigende Anforderungen an das Marketingbudget auf der anderen Seite genannt (Meffert/Bolz 1998). Außerdem bieten globale Marken Vorteile bei der Listung im

Lebensmitteleinzelhandel. Dieser zentralisiert im Zuge von Expansions- und Kooperationsstrategien seinen Einkauf und steht der Aufnahme regionaler Produkte entsprechend zurückhaltend gegenüber (o. V. 2002a; Lademann 2002). Hinzu kommt das oben angeführte Wachstum der Handelsmarken, die zu einer Ausdünnung des mittleren Marktsegmentes führen, in dem Regionalmarken traditionell angesiedelt sind.

Auf der anderen Seite zeigt sich in jüngerer Zeit eine Renaissance des Regionalmarketings, vorangetrieben durch Regionalpräferenzen, ökologische Ziele oder Globalisierungsskepsis der Konsumenten. Beispiele für die bisher nicht immer hinreichend beachteten Chancen einer Regionalmarkenstrategie zeigen sich z. B. in den neuen Bundesländern. Hier erleben traditionelle Marken seit Mitte der 90er Jahre eine enorme Renaissance. Die Sektmarke Rotkäppchen beispielsweise erreicht dort einen Absatzanteil von über 44 % (o. V. 2002b). Die „Generation Trabant“ weist ihren eigenen Marken geradezu Kultcharakter zu. Darüber hinaus zeigen Erfahrungen aus dem Lebensmittelhandel, dass überregionale Händler nach der Akquisition kleinerer Handelsfilialisten Probleme hatten, deren Sortiment an den nationalen Standard anzupassen. Die Auslistung der regionalen Produkte ist in einer Reihe von Fällen aufgrund von Kundenbeschwerden und Umsatzminderungen revidiert worden (Holler 2001).

In Anbetracht der hohen Werbeinvestitionen für den Aufbau einer neuen Marke gewinnen Markentransferstrategien zunehmend an Relevanz. Etablierte und erfolgreiche Marken bilden dabei die Basis für die Erschließung neuer Märkte. Angesichts hoher Flop-Raten von bis zu 90 % bei FMCG bieten Markentransfer- und Markendehnungsstrategien (Brand- oder Line Extensions) ein großes Potenzial zur Kostenreduktion und Risikominimierung (Sattler 2001, S. 70). Bei erfolgreichem Markentransfer kann sich dieser Effekt zudem positiv auf weitere Faktoren wie die Kundenfluktuation und die kostspielige Neukundenakquisition auswirken (Esch 2003). Entsprechend forcieren sowohl führende Markenartikler als auch Mittelständler den Aufbau von Markenfamilien. Diese Bestrebungen können langfristig allerdings auch zu einer Gefährdung des Markenprofils führen. Unter dem Stichwort Markenverwässerung bzw. Markenflimmern diskutieren neuere Studien die Gefahr eines verschwommenen Markenbildes durch extensiven Markentransfer (Esch 2003).

Die bisherigen Ausführungen zeigen die Potenziale, zugleich aber auch die wachsenden ökonomischen Risiken einer Markenpolitik. Angesichts der überragenden Relevanz für den Geschäftserfolg verwundert es nicht, dass in den letzten Jahren zahlreiche Versuche zur ökonomischen Bewertung des Markenerfolges unternommen wurden. Über den internationalen Rechnungslegungsstandard IAS werden auch in Deutschland zukünftig die Möglichkeiten zur Bilanzierung immaterieller Vermögenswerte und damit auch der Marke steigen. In den bereits vorliegenden Analysen zum Markenwert werden vielfach sehr hohe Werte ausgewiesen, z. T. beträgt der Markenwert bei FMCG mehr als zwei Drittel des gesamten Unternehmenswertes. Weitere Anhaltspunkte für die Relevanz des Markenwertes bieten einzelne Unternehmensakquisitionen: Bei der Übernahme des Lebensmittelherstellers Kraft Foods durch den amerikanischen Phillip Morris-Konzern entfielen z. B. nach Schätzungen ca. 90 % des Kaufpreises von 12,9 Milliarden US-Dollar allein auf den Wert der Marke (Esch 2003, S. 64).

Allerdings bereitet die monetäre Markenbewertung in der Praxis derzeit noch große Probleme. Trotz vielfältiger Einsatzmöglichkeiten des Markenwertcontrollings, etwa im unternehmensinternen Berichtswesen, beim Kauf/Verkauf von Unternehmensteilen oder zur Markensteuerung, führt bisher nur ein kleiner Teil der Unternehmen eine empirische Messung durch (Günther/Kriegbaum 1999; Sattler/PricewaterhouseCoopers 2001). Hauptursache für diese Implementierungslücke ist das Fehlen eines holistischen und vor allem betriebswirtschaftlich konsistenten Bewertungsmodells, welches einerseits sowohl finanz- als auch konsumentenorientierte Komponenten beinhaltet und auf der anderen Seite den hohen Reliabilitätsansprüchen der Rechnungslegung und Besteuerung entspricht (Högl et al. 2002).

Derzeit lässt sich der Markenwert mit Hilfe von mindestens 30 verschiedenen Bewertungsverfahren ermitteln (Schimansky 2003). Die Bandbreite reicht von monetär fokussierten, an Kosten- oder Marktdaten orientierten Verfahren, bis zu nachfrageorientierten, auf psychologische Größen abhebenden Bewertungsansätzen (Zimmermann 2003). Letztere dominieren in der Praxis. Fast alle Modelle bieten zwar durch Ausweisung eines Ergebnisses in Form eines monetären Markenwertes oder eines Markenwertindexes die Möglichkeit der Integration in Kennzahlensysteme wie die Balanced Scorecard, allerdings lassen sich Modellbestandteile untereinander nicht oder nur eingeschränkt adaptieren (Högl et al. 2002). Soweit ein finanzieller Markenwert ausgewiesen wird, schwanken die Ergebnisse je nach eingesetztem Bewertungsverfahren erheblich, und es stellt sich die Frage nach der Validität dieser Angaben: Die Marke Siemens verfügt nach dem Bewertungsverfahren von Interbrand über einen monetären Wert von 1,15 Mrd. Euro, das Konkurrenzmodell von Semion beziffert den Wert der gleichen Marke hingegen auf 10,59 Mrd. Euro, was eine Differenz der beiden Verfahren von 821 % bedeutet (Esch 2003, S. 530).

Fazit: Anforderungen der Markenpolitik

Aus den vorangegangenen Ausführungen lässt sich eine polarisierte Entwicklung in der Unternehmenspraxis erkennen. Der unzweifelhaften Bedeutung starker Marken für Consumer- und Trade Marketing stehen wachsende ökonomische Risiken entgegen. Für die Zukunft ist eine stärkere Selektion zu erwarten, die bei den führenden internationalen Markenartiklern bereits jetzt zu einer Konzentration auf entwicklungsfähige Global Brands geführt hat.

Die Relevanz der Markenpolitik für die Ernährungswirtschaft im Speziellen ist weitgehend unbestritten (vgl. Meffert et al. 2002). Gleichwohl ist der Anteil, den profilierte Marken in den verschiedenen Warengruppen einnehmen, unterschiedlich. In den beiden umsatzmäßig wichtigsten Warenbereichen der deutschen Ernährungsindustrie (Fleisch und Milch) ist die Bedeutung der Markenartikel vergleichsweise gering. Möglicherweise deuten sich hier Zusammenhänge zwischen der Rechtsform der Anbieter und der verfolgten Markenstrategie an. Betrachtet man z. B. die Molkereiwirtschaft, so weisen Kapitalgesellschaften bzw. eigentümergeführte Unternehmen einen deutlich höheren Markenanteil und eine größere

Wertschöpfung bezogen auf die verarbeitete Milchmenge auf als die Genossenschaften. Der ebenfalls stark genossenschaftlich geprägte Fleischbereich ist sogar fast ausschließlich durch Handelsmarken und markenlose Waren gekennzeichnet. Zurzeit gibt es in Deutschland ca. 9.500 Unternehmen mit genossenschaftlicher Rechtsform, davon ein ganz erheblicher Teil im Agribusiness (Steding 2002). In Europa wird rund ein Drittel aller Lebensmittel im genossenschaftlichen Bereich produziert.

In Anbetracht der skizzierten Herausforderungen hängt der Erfolg der Markenpolitik noch stärker als zuvor von den passenden innerbetrieblichen Voraussetzungen ab. Der Aufbau einer starken Marke verlangt strategische Investitionen in zweistelliger Millionenhöhe, eine eindeutige Positionierung und entsprechend hohe Kontinuität des Markenauftritts. Die damit verknüpften Anforderungen an ein starkes Brand Management und eine auf Innovationen und Kreativität setzende Unternehmenskultur werden vielfach unterschätzt. Der Kauf eines eingeführten Markennamens macht aus einem auf operative Exzellenz ausgerichteten Kostenführer noch keinen Markenartikler. Die notwendigen innerbetrieblichen Bedingungen, die aus einem Markennamen eine strategische Ressource machen, werden im weiteren Text als Brand Orientation (Urde 1999) bezeichnet.

Teil I thematisiert vor diesem Hintergrund die Brand Orientation von Genossenschaften und analysiert die Ausgestaltung und die Bedingungsfaktoren des Markenmanagements in genossenschaftlich strukturierten Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie.

Im zweiten Teil (**Teil II**) wird das beschriebene Spannungsfeld zwischen Regional- und Globalmarken analysiert. Im Zuge der Internationalisierung forcieren große Lebensmittelproduzenten die Bereinigung ihrer Markenportfolios auf internationalisierungsfähige Kernmarken. Konträr zu dieser Entwicklung erleben einige kleinere nationale oder regionale Marken eine Renaissance am Markt.

Teil III beinhaltet im Gegensatz zu den beiden vorigen Abschnitten keine Ausführungen über die aktuellen Entwicklungen des Markenmanagements auf weitgehend gesättigten Konsumgütermärkten, wie Europa oder Nordamerika, sondern fokussiert eine Analyse von Marken- und Einkaufsstättenpräferenzen am Beispiel chinesischer Konsumenten. Der chinesische Markt wurde gewählt, da dieser (neben verschiedenen osteuropäischen Märkten) verstärkt im Fokus der Internationalisierungsbestrebungen global agierender Markenartikler steht. Eine Gesamtbevölkerung von rund 1,3 Mrd. Einwohnern, rapide anwachsende Realeinkommen und Chinas Beitritt zur WTO im Dezember 2001 lassen diesen Markt zunehmend erschließbar erscheinen. Nicht nur die internationale Konsumgüterindustrie sieht hier einen der größten Zukunftsmärkte, auch internationale Handelsunternehmen streben in das Land der Mitte. Unternehmen wie Wal-Mart, Metro und Carrefour haben in den letzten Jahren erheblich in die Erschließung des chinesischen Marktes investiert.

Im **Fazit** werden die wichtigsten Ergebnisse der einzelnen Themenblöcke nochmals zusammenfassend anhand eines Fallbeispiels dargestellt und abschließend Implikationen für weitere Forschungen abgeleitet.

Im Anschluss werden die einzelnen Beiträge der jeweiligen Themenblöcke kurz zusammengefasst.

Teil I – Brand Orientation

Zur Markenlücke genossenschaftlicher Industrieunternehmen in der Ernährungswirtschaft

Autoren: Matthias Schramm, Achim Spiller, Torsten Staack

Dieser Beitrag wurde bei der Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG) eingereicht und angenommen. Das Paper wird in der Ausgabe 01/2006 erscheinen.

Genossenschaftliche Unternehmen zählen zu den wichtigsten Anbietern in der Ernährungsindustrie, dennoch verfügen sie kaum über gut positionierte Marken. Die vorliegende Arbeit analysiert diese Diskrepanz und fragt nach den Barrieren einer erfolgreichen Markenorientierung. Neben institutionenökonomischen und verhaltenswissenschaftlichen Fachansätzen wird eine eigene empirische Untersuchung zum Stand der Markenorientierung der Genossenschaften präsentiert. Die Studie arbeitet insgesamt die Stärken und Schwächen genossenschaftlicher Markenartikler erstmals umfassend auf und leitet managementorientierte Lösungsansätze und Anforderungen an die Rechtsformenentwicklung ab.

Brand Orientation in der Ernährungswirtschaft – Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse

Autoren: Matthias Schramm, Achim Spiller, Torsten Staack

Diese Arbeit ist als Monografie 2004 im Deutschen Universitäts-Verlag (DUV), Wiesbaden erschienen. Nachfolgend werden nur Auszüge präsentiert, an denen der Verfasser der Arbeit schwerpunktmäßig gearbeitet hat.

Rund ein Drittel aller Lebensmittel werden in Deutschland über genossenschaftlich orientierte Unternehmen abgesetzt. Vielfach handelt es sich um führende Hersteller mit hohen Marktanteilen, die jedoch deutliche Defizite in der Markenführung aufweisen. Im Rahmen der Analyse wird diese Markenlücke der Genossenschaften an den Beispielen Milch- und Fleischwirtschaft untersucht. Neben einem verhaltenswissenschaftlichen Fachansatz wird eine eigene empirische Untersuchung zum Stand der Markenorientierung in der deutschen Ernährungsindustrie vorgestellt. In vertieften Fallstudien werden anschließend relevante genossenschaftliche Anbieter aus der Milch- und Fleischwirtschaft detailliert analysiert. Im Ergebnis zeigen sich derzeit eher Nachteile für die Genossenschaft im Markenwettbewerb. Eine Konzentration auf die alternative strategische Option der Kostenführerschaft liegt deshalb nahe, ist allerdings unternehmenspolitisch riskant, da in jeder Branche dauerhaft nur ein Unternehmen Kostenführer sein wird und verlustreiche Preiskriege drohen.

Die Arbeit verweist damit erstmals umfassend auf die Stärken und Schwächen genossenschaftlicher Markenartikler. Sie ist zugleich ein Beitrag zur Entwicklung eines neuen Managementkonzeptes, der Brand Orientation. Es gibt eine Vielzahl von Studien zum Markenwert, hier geht es um diejenigen unternehmerischen Faktoren, die hinter dem Brand Value stehen.

Teil II – Global brands & local heroes

Regionalmarken im Spannungsfeld zwischen Handelsmarkeneuphorie und Internationalisierungstrends: Eine Discrete Choice Analyse

Autoren: Ulrich Enneking, Achim Spiller, Torsten Staack

Der Beitrag wurde bei der Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis (Marketing ZFP) eingereicht und grundsätzlich angenommen. Derzeit befindet sich das Paper nach Überarbeitung und Wiedereinreichung in der zweiten Runde des Begutachtungsprozesses.

Im Zuge der Internationalisierung forcieren große Lebensmittelproduzenten die Bereinigung ihrer Markenportfolios auf internationalisierungsfähige Kernmarken. Konträr zu dieser Entwicklung erleben einige kleinere nationale oder regionale Marken eine Renaissance am Markt aufgrund von Regionalpräferenzen oder ökologischen Zielen auf Konsumentenseite. Die vorliegende Studie analysiert den Stellenwert solcher Regionalmarken im Markenportfolio internationaler Anbieter. Im Fokus steht die Ermittlung der kaufentscheidenden Einflussfaktoren mit Hilfe einer Discrete Choice-Analyse. Die bisher in der Regionalmarketingforschung diskutierten spezifischen Variablen Umweltschutz, Sicherung des Arbeitsplatzes, Sympathie und Vertrauen erklären dabei das Kaufverhalten nur in geringem Umfang. Als entscheidender Einflussfaktor konnte vielmehr die Markentreue (bzw. das Markenbewusstsein identifiziert werden. Die Markenstärke der einbezogenen Regionalmarken ist ausgeprägt, so dass Industrie- und Handelsunternehmen eine differenziertere Markenführung anstreben sollten.

„Global brands" und „local heroes": Überlebenschancen für Regionalmarken im Portfolio internationaler Lebensmittelhersteller?

Autoren: Ulrich Enneking, Achim Spiller, Torsten Staack

Der Beitrag ist im Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement 2004, Ahlert, D.; Olbrich, R.; Schröder, H. (Hrsg.) (2004), Deutscher Fachverlag, Frankfurt erschienen.

Nicht zuletzt die aktuelle „Ostalgiewelle“ deutet darauf hin, dass regionale Marken bei den Verbrauchern eine Renaissance erleben. Gleichzeitig forcieren jedoch große Markenartikler die Bereinigung ihrer Markenportfolios auf internationalisierungsfähige Kernmarken. Die vorliegende Studie analysiert den Stellenwert von Regionalmarken im Markenportfolio internationaler Anbieter. Im Fokus steht die Ermittlung von Markenstärke und Markenwahlverhalten auf Basis einer innovativen Marktforschungsmethode (Discrete Choice Analyse). Es zeigt sich eine ausgeprägte Markenstärke der einbezogenen Regionalmarken, die bisher von den Handelsunternehmen in der Sortiments- und Preispolitik nicht hinreichend berücksichtigt wird. Beispielsweise wird die Preisbereitschaft der Nachfrager nicht vollständig abgeschöpft.

Teil III – Marken- und Einkaufsstättenpräferenzen chinesischer Konsumenten

Einkaufsstättenpräferenzen chinesischer Verbraucher: Zur Wettbewerbsdynamik im Lebensmittelmarkt

Autoren: Torsten Staack, Matthias Schramm, Achim Spiller, Markus Taube

Der Beitrag wurde als contributed paper für den 5th International Congress Marketing Trends der European School of Management (ESCP-EAP) vom 20.-21. Januar 2006 in Venedig eingereicht und befindet sich im Begutachtungsprozess.

Nicht nur die internationale Konsumgüterindustrie sieht China als einen der größten Zukunftsmärkte, auch internationale Handelsunternehmen streben in das Land der Mitte. Unternehmen wie Wal-Mart, Metro und Carrefour haben in den letzten Jahren erheblich in die Erschließung des chinesischen Marktes investiert. Neben den grundsätzlich positiven Vorzeichen der Markterschließung zeichnen sich jedoch einige durchaus schwerwiegende Risiken ab. Nur ein geringer Teil der Gesamtbevölkerung ist in der Lage, höhere Konsumausgaben zu tätigen. Der vorliegende Beitrag fokussiert daher die Einkaufsstättenpräferenzen der chinesischen Verbraucher. Im Rahmen einer empirischen Analyse wird die Einstellung chinesischer Konsumenten zu in- und ausländischen Einkaufsstätten näher untersucht. Im Kern geht es um die Beantwortung der Frage, inwieweit sich bisher dezidierte Einkaufsstättenpräferenzen überhaupt herausbilden konnten und wenn ja, welche Rolle hierbei ausländischen und inländischen Verkaufsformaten zukommt. Ziel der Arbeit ist damit aus wissenschaftlicher Sicht die Analyse dieser inter- bzw. intrabetriebsformen spezifischen Entscheidungsprobleme bei der Einkaufsstättenwahl chinesischer Konsumenten und darauf aufbauend die Ableitung von Implikationen für die Praxis.

Markenpräferenzen chinesischer Konsumenten: Eine empirische Untersuchung

Autoren: Matthias Schramm, Achim Spiller, Torsten Staack, Markus Taube

Der Beitrag wurde bei der Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB) eingereicht und angenommen. Derzeit befindet sich das Paper nach Überarbeitung und Wiedereinreichung in der zweiten Runde des Begutachtungsprozesses und wird im Sonderheft Asien erscheinen.

China gilt als größter Wachstumsmarkt der kommenden Dekade, zudem scheinen internationale Markenartikler vor allem in Bezug auf das Image und die Qualität ihrer Produkte chinesischen Marken überlegen. In diesem Zusammenhang befasst sich der vorliegende Beitrag im Rahmen einer empirischen Untersuchung mit den Markenpräferenzen chinesischer Konsumenten. Eine generelle, dominierende Präferenz für ausländische Marken ist nicht festzustellen. Vielmehr ist von einer starken Polarisierung auszugehen, so dass eine

differenzierte Zielgruppenansprache notwendig ist. Das hier vorgestellte Sample von 200 Konsumenten (je 100 Probanden in Peking und Wuhan) ist insgesamt als Sondierungsstudie angelegt und Teil einer Gesamtstichprobe von n = 1600.

Evolving Brand Preferences: The Case of China - An empirical analysis

Autoren: Matthias Schramm, Achim Spiller, Torsten Staack, Markus Taube

Der Beitrag wurde als contributed paper für das 15th Annual World Food and Agribusiness Forum der International Food and Agribusiness Management Association vom 25.-28. Juni 2005 in Chicago, USA präsentiert.

The Chinese consumer goods market is widely considered to be the Dorado of the brand product industry: Firstly, China is deemed to be the market with the greatest growth potential during the next decade. Secondly, foreign brand manufacturers seem to have the edge on their Chinese competitors with regard to image and quality of their products. In this context, the following work provides information on brand preferences of Chinese consumers based on an empirical survey conducted in the city of Beijing. Ultimately, the research shows no general dominant preference for foreign brands but a strong polarization, which suggests a differentiated approach to the target group. The survey is based on 1600 face-to-face interviews with consumers in the cities of Beijing (800) and Wuhan (800).

Literatur

Bodenstein, G., Spiller, A. (1998): Marketing - Strategien, Instrumente und Organisation, Landsberg/Lech.

Chernatony, De L., McDonald, M. H. B. (1992): Creating Powerful Brands, Oxford.

Diller, H., Goerdt, T., Geis, G. (1997): Die Marken- und Einkaufsstättentreue bei Konsumgütern, Arbeitspapier Nr. 58 des Lehrstuhls für Marketing der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg.

Diller, H. (2003): Aufgabenfelder, Ziele und Entwicklungstrends der Preispolitik, in: Diller, H., Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik, Wiesbaden, S. 3-32.

Esch, F.-R., Wicke, A. (1999): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, Wiesbaden.

Esch, F.-R. (2003): Strategie und Technik der Markenführung, München.

Feige, S., Tomczak, T. (1995): Einkaufsentscheidungen des Handels – kritischer Faktor für erfolgreiche Markenführung, St. Gallen.

Feige, S. (1996): Handelsorientierte Markenführung: Strategien zur Profilierung von Konsumgüterherstellern beim Handel, Frankfurt a. M.

Gegenmantel, R. (1996): Key-Account-Management in der Konsumgüterindustrie, Wiesbaden.

Günther, T., Kriegbaum, C. (1999): Markenmanagement – State of the Art, in: Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, Bd. 99, Nr. 33, Dresden.

Hansen, U. (1990): Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, 2. Aufl., Göttingen.

Högl, S., Sattler, H., Hupp, O. (2002): Evaluation of the financial value of brands, Hamburg.

Köhler, R. (Hrsg.) (2001): Erfolgsfaktor Marke: neue Strategien des Markenmanagements, München.

Lademann, R. (2002): Potenziale für regionale Lebensmittelvermarktung und –handel bei zunehmender Unternehmenskonzentration, Gutachten im Rahmen des TA-Projekts Entwicklungstendenzen von Nahrungsmittelangebot und –nachfrage und ihre Folge beim TAB Deutscher Bundestag, Berlin.

Meffert, H., Bolz, J. (1998): Internationales Marketing-Management, 3. Aufl., Stuttgart.

Meffert, H. et al. (2002): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, 1. Aufl., Wiesbaden.

Meffert, H., Giloth, M. (2002): Aktuelle markt- und unternehmensbezogene Herausforderungen an die Markenführung, in: Meffert, H. et al. (Hrsg.): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, S. 99-132.

Monopolkommission (1994): Marktstruktur und Wettbewerb im Handel, Sondergutachten Nr. 23, Baden-Baden.

o. V. (2002a): Platz für Regionalmarken, unter: http://www.lz-net.de/backround, Abrufdatum: 18.02.2002.

o. V. (2002b): Rotkäppchen-Mumm erwartet Rekordjahr, unter: http://www.lz-net.de, Abrufdatum: 02.04.2003.

o. V. (2003): Ohnmächtige Originale - Wachstumsmotor Discount, unter: http://www.lz-net.de/archives/..., Abrufdatum: 10.02.2004.

Sattler, H. (1997): Monetäre Bewertung von Markenstrategien für neue Produkte, Stuttgart.

Sattler, H. (2001): Markenpolitik, Stuttgart u. a.

Sattler, H., PricewaterhouseCoopers (2001): "Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in Deutschen Unternehmen", in: PricewaterhouseCoopers (Hrsg.): Industriestudie , 2. Aufl., Frankfurt.

Schimansky, A. (2003): Der Wert der Marke: Markenbewertungsverfahren für ein effektives Management, München.

Schröder, H. (2001): Neuere Entwicklungen des Markenschutzes-Markenschutz-Controlling vor dem Hintergrund des Markengesetzes, in: Köhler, R. (Hrsg.) (2001): Erfolgsfaktor Marke: neue Strategien des Markenmanagements, München.

Specht, U. (2001): Die Rolle von Global Brands im internationalen Wettbewerb: Erfahrungen aus der Praxis, in: Köhler, R. et al. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke, München, S. 209-211.

Spiller, A. et al. (2002): Qualitätskonzepte für Nahrungsmittelverarbeitung und –handel, Gutachten für das Büro für Technikfolgenabschätzung beim Deutschen Bundestag, Berlin.

Steding, R. (2002): Das Recht der eingetragenen Genossenschaft: Ein Überblick. Berliner Beiträge zum Genossenschaftswesen, Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin.

Strebinger, A. (2001): Der Marktführereffekt in der Markenbeurteilung: vereinfachte Kaufentscheidungen in Abhängigkeit von Involvement, Markenbewusstsein und Produktwissen, Wien.

Urde, M. (1999): Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources, in: Journal of Marketing Management, Vol. 15, pp. 117-133.

Wildner, R. (2003): Warum kaufen die Verbraucher Handelsmarken?, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Bd. 49, Nr. 2, S. 108-127.

Zentes, J. (1997): Internationalisierung europäischer Handelsunternehmen: Wettbewerbs- und Implementierungsstrategien, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 159-180.

Zimmermann, M. (2003): Das Kaufverhalten von Landwirten im Bereich landwirtschaftlicher Investitionsgüter und die Auswirkungen auf den Marketing-Mix landtechnischer Unternehmen, Göttingen.

Teil I – Brand Orientation

Zur Markenlücke genossenschaftlicher Industrieunternehmen in der Ernährungswirtschaft

Autoren: Matthias Schramm, Achim Spiller, Torsten Staack

Brand Orientation in der Ernährungswirtschaft – Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse

Autoren: Matthias Schramm, Achim Spiller, Torsten Staack

Zur Markenlücke genossenschaftlicher Industrieunternehmen in der Ernährungswirtschaft

Matthias Schramm, Achim Spiller, Torsten Staack

Zusammenfassung:
Genossenschaftliche Unternehmen zählen zu den wichtigsten Anbietern in der Ernährungsindustrie, dennoch verfügen sie kaum über gut positionierte Marken. Die vorliegende Arbeit analysiert diese Diskrepanz und fragt nach den Barrieren einer erfolgreichen Markenorientierung. Neben institutionenökonomischen und verhaltenswissenschaftlichen Fachansätzen wird eine eigene empirische Untersuchung zum Stand der Markenorientierung der Genossenschaften präsentiert. Die Studie arbeitet insgesamt die Stärken und Schwächen genossenschaftlicher Markenartikler erstmals umfassend auf und leitet managementorientierte Lösungsansätze und Anforderungen an die Rechtsformenentwicklung ab.

1 Einleitung

Profilierte Marken gelten heute in der Ernährungsindustrie als zentraler Treiber des Unternehmenswertes (Meffert et al. 2002). Allerdings werden die ökonomischen Risiken angesichts steigender Werbeaufwendungen und des Drucks der Handelsmarken ebenfalls größer. In dieser Situation verfügen genossenschaftliche Hersteller heute im Durchschnitt eher über schwache Marken. Es lässt sich vielfach zeigen, dass Genossenschaften – obwohl marktführend – einen wesentlich geringeren Markenanteil als Konkurrenten mit anderen Rechtsformen aufweisen und entsprechende Wertschöpfungsdefizite hinnehmen müssen.

Der vorliegende Beitrag untersucht vor diesem Hintergrund, inwieweit die spezifischen Organisationsstrukturen genossenschaftlicher Hersteller einer stärkeren Markenorientierung entgegenstehen. Dabei zeigt sich, dass an einem Geflecht unterschiedlicher Einflussgrößen angesetzt werden muss, wenn ein bisher produktionsorientiertes Unternehmen sich in Richtung „Markenartikler“ umorientieren will. Zur Erklärung dieser Managementprobleme wird zum einen auf die Erkenntnisse der Neuen Institutionenökonomie verwiesen (Abschnitt 3), zum anderen werden verhaltenswissenschaftliche Managementansätze zur Erklärung der „Markenlücke“ herangezogen (Abschnitt 4). Schließlich sollen aus den Analyseergebnissen einige zusammenfassende Handlungsempfehlungen an Politik und Unternehmen abgeleitet werden (Abschnitt 5).

2 Untersuchungsgegenstand: Molkerei- und Fleischwirtschaft

Die folgende Analyse richtet sich auf Industrieunternehmen in der deutschen Ernährungsindustrie, die genossenschaftlich strukturiert sind und sich damit in der Anteilseignerschaft

der Landwirte befinden. In Europa wird ca. ein Drittel aller Lebensmittel in genossenschaftlichen Unternehmen produziert. Mehr als 60 % der Milch wird weltweit von Genossenschaften verarbeitet, in Deutschland sind es sogar rund drei Viertel. Genossenschaftliche Anbieter waren mithin im Wachstums- und Verdrängungswettbewerb ausgesprochen erfolgreich (Schramm et al. 2004).

Schwächen haben sie im Bereich der Markenführung. So sind z. B. in der Milchwirtschaft die Genossenschaften Nordmilch und Humana marktführend, erzielen jedoch bezogen auf die verarbeitete Milchmenge einen nur ca. halb so großen Umsatz wie vergleichbare Anbieter anderer Rechtsform (z. B. Müller-Milch oder Danone). Ihr Werbebudget liegt unter 0,5 % des Umsatzes. Im Vergleich dazu investieren klassische Markenartikler bis zu 10 % des Umsatzes in ihre Brands (Spiller 2000). Vor diesem Hintergrund wird die Molkereiwirtschaft als eine Beispielbranche für die Untersuchung herangezogen. Hinzu kommt die Fleischwirtschaft als umsatzstärkste Warengruppe der deutschen Ernährungswirtschaft. Auch hier verfügen Genossenschaften über eine dominante Position, gleichzeitig gibt es kaum profilierte Marken.

3 Institutionenökonomische Analyse der Corporate Governance

Im Folgenden sollen anhand der Erkenntnisse der institutionenökonomischen Forschung strukturelle Probleme der Corporate Governance genossenschaftlicher Industrieunternehmen herausgearbeitet werden, die sich als Barriere einer stärkeren Markenorientierung erweisen. Markenführung verlangt eine langfristige Ausrichtung der Unternehmenspolitik und strategische Investitionen. Genau damit tun sich die landwirtschaftlichen Anteilseigner schwer. Sie haben aus ökonomisch plausiblen Gründen wenig Interesse an einer Steigerung des Unternehmenswertes durch langfristige Markeninvestitionen, da viele Landwirte in absehbarer Zeit aus dem Markt ausscheiden werden und als Genossen nicht von einem wachsenden Firmenwert „ihres“ Abnehmers profitieren. Das genossenschaftliche Management wird Markeninvestitionen daher häufig gegen die Interessen der Anteilseigner nicht durchsetzen können. In einem viel beachteten Beitrag hat Cook (1995) substantielle Defizite genossenschaftlicher Unternehmen vor dem Hintergrund heterogener Mitgliederinteressen herausgearbeitet:

- Das Free Rider-Problem, das aus der unklaren Spezifizierung der Verfügungsrechte resultiert,
- das Horizon-Problem, das aus der Nichthandelbarkeit der Genossenschaftsanteile entsteht und eine starke Kurzfristorientierung der Genossen bedingt,
- das Portfolio-Problem, das durch die Heterogenität der Mitglieder bedingt wird und darin resultiert, dass das Investmentportfolio der Genossenschaft nicht der jeweils individuell präferierten Risikostreuung der Anteilseigner entspricht,
- das Controll-Problem, das auf die hohen Agency-Kosten verweist, die aus den divergierenden Interessen der Unternehmensleitung, der Vertreter und der Genossen entstehen und

- das Influence Cost-Problem, das auf die Kosten der Entscheidungsfindung innerhalb der genossenschaftlichen Struktur abhebt.

In der Folgezeit wurden diese Theoriebausteine auf vielfältige Entscheidungsprobleme angewandt: Auf der Grundlage eines vertragstheoretischen Ansatzes verweisen z. B. Hendrikse und Mitarbeiter (2002) auf die Schwierigkeiten, die notwendige Innovationskraft im Hinblick auf Produkt- und Prozessneuheiten zu entwickeln. Genossenschaften erweisen sich u. a. bei Diversifikationsentscheidungen als wesentlich zurückhaltender (Hendrikse/-Oijen 2004). Zudem erläutern sie die Probleme von traditionellen Genossenschaften, langfristige Investitionsentscheidungen zu treffen und spezifische Assets aufzubauen (Hendrikse/Veerman 2001). In einem aktuellen Beitrag zeigt Frick (2004), dass Genossenschaften im deutschen Weinmarkt im Vergleich zu Kapitalgesellschaften und inhabergeführten Betrieben im Schnitt niedrigere Qualitäten erzielen und zu schlechteren Preisen vermarkten.

Besondere Relevanz für die vorliegende Fragestellung haben die ersten beiden von Cook (1995) herausgearbeiteten Gesichtspunkte. Das Free Rider-Problem ergibt sich aus der im Genossenschaftsgesetz niedergelegten Einschränkung, grundsätzlich keine zeitliche Diskriminierung der einzelnen Genossen vornehmen zu dürfen. So sind zwar unter bestimmten Umständen sachliche Diskriminierungen erlaubt, eine temporäre Diskriminierung der Genossen ist aber ausgeschlossen (Theurl 2002). Am Beispiel der Milchbranche: Genossenschaftlichen Molkereien ist es zwar möglich, Landwirten mit hohen Milchlieferungen bessere Auszahlungspreise zu zahlen bzw. niedrigere Stoppkosten in Rechnung zu stellen (sachliche Diskriminierung). Es ist jedoch nicht gesetzeskonform, neuen Mitgliedern niedrigere Auszahlungen zuzubilligen als langjährigen Genossen (zeitliche Diskriminierung). Marken sind aber langfristige Investitionen, die über einen erheblichen Zeitraum zu Renditedefiziten führen. Wenn langjährige Genossen über einen längeren Zeitraum auf Rendite verzichtet haben, sollten sie später auch höhere Auszahlungen erhalten.

Das Horizon-Problem ist eng verknüpft mit dem Free Rider-Problem. Auch hierbei handelt es sich um ein Problemfeld, das mit der Fristigkeit der Unternehmensführung zusammenhängt. Während jedoch zuvor noch von einem homogenen Interessenfeld innerhalb der Genossenschaft ausgegangen wurde, wird nun Heterogenität der Genossen unterstellt. Dies kann auf verschiedene strukturelle Voraussetzungen zurückgeführt werden. Zum einen lässt sich hier die absolute Betriebsgröße der Genossen anführen, zum anderen kann sie aber auch auf die geplante (Rest-) Verweildauer in der Genossenschaft bezogen werden: Großlieferanten haben aufgrund ihrer Betriebsausrichtung und der damit einhergehenden Notwendigkeit eines professionellen Managements häufig langfristigere Ziele als kleinere Betriebe. Zudem ist es ihnen häufig möglich, finanzielle Engpässe bedingt durch temporär niedrigere Auszahlungspreise bei Investitionen in die Marke zu überbrücken. Es ist daher anzunehmen, dass sie eher bereit sind, größeren Investitionsprojekten der Genossenschaft zuzustimmen. Sie können niedrigere Auszahlungspreise finanzwirtschaftlich abfedern und sich so auf die längeren Amortisationszeiten der Markenpolitik einstellen. Aufgrund des höheren Know hows sind sie

zudem in der Lage, die Strategie der Genossenschaft zu bewerten und Anpassungen der eigenen Unternehmenspolitik (etwa Planung von Neubauten oder Renovierungen, aber auch Refinanzierung auf Hofebene) vorzunehmen. Kleinere Betriebe auf der anderen Seite haben häufig nicht den finanziellen Spielraum, um eine mittel- bis langfristige Senkung der Auszahlungspreise zu kompensieren. Sie sind daher an langfristigen Investitionen nicht interessiert, sofern diese die Auszahlungspreise unter ein bestimmtes Mindestniveau drücken. Diese Zieldivergenz gewinnt ihre Relevanz für die Unternehmensführung aus der im Genossenschaftsgesetz festgeschriebenen Stimmrechtsbeschränkung. Es ist für die großen Mitglieder nicht möglich, einen Stimmanteil zu erwerben, der in Relation zu a) ihrer absoluten Produktionsleistung oder b) ihrem eingebrachten Kapitalanteil liegt. Damit lässt sich allerdings auch hier eine Tendenz zur Kurzfristorientierung erkennen, die vor allem bei großen Investitionsvolumina, wie sie der Markenaufbau erfordert, greift.

Eine weitere Horizontverengung ergibt sich aus dem unterschiedlichen Planungshorizont der landwirtschaftlichen Unternehmen. In vielen Bereichen der Landwirtschaft findet sich heute ein Konsolidierungsprozess, im Laufe dessen kleine und auch mittlere Betriebe aufgrund des Kostendrucks aus der Erwerbstätigkeit ausscheiden müssen. Insgesamt ist es für landwirtschaftliche Unternehmen unterhalb der mindestoptimalen Betriebsgrößen nicht rational, auf eine langfristige Investitionspolitik der Genossenschaft zu bauen, da sie – mit hoher Wahrscheinlichkeit – im Rahmen ihrer verbleibenden Mitgliedszeit nicht mehr an den Erfolgen partizipieren können. Vielmehr werden sie eine Maximierung der Auszahlungspreise fordern. In grober Näherung ist davon auszugehen, dass mehr als die Hälfte aller Landwirte älter als 50 Jahre und in weniger als 50 % der Fälle die Nachfolge geregelt ist (Hendrikse/-Veerman 2004). In der Milchwirtschaft liegt zzt. die jährliche Ausstiegsrate bei ca. 12 % (Gerlach et al. 2005). Auch hier liegt das Problem letztlich in der unzureichenden Spezifizierung des Usus Fructus des eingesetzten Kapitals. Da es keinen Markt für die Kapitalanteile an einer Genossenschaft gibt, aus der Steigerung des Unternehmenswertes selbst folglich kein individueller Gewinn erwirtschaftet werden kann, muss sich jede Investition im Rahmen höherer Auszahlungspreise amortisieren. Gerade in Genossenschaften mit einem hohen Anteil an Genossen in der Endphase des Mitgliedschaftszyklus sind daher keine Impulse für langfristige (Marken-) Investitionen zu erwarten.

4 Brand Orientation: Verhaltenswissenschaftliche Analyse des Managementhandelns

4.1 Zur Disaggregation der Market Orientation

Während die genuin ökonomische Betrachtung des vorhergehenden Abschnitts mit dem Fokus auf Eigentumsrechten und Anreizmechanismen die strukturellen Barrieren einer erfolgreichen Markenpolitik herausarbeitet, stehen verhaltenswissenschaftliche Überlegungen im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen. Das tatsächliche Handeln des Managements weist trotz der skizzierten strukturellen Determinanten des Genossenschaftsrechts vielfältige

Freiräume auf, die durch personelle (Motive, Einstellungen, Verhaltensroutinen usw.) und organisationale Faktoren (Aufbauorganisation, Kommunikationsstrukturen etc.) beeinflusst werden.

In der Managementforschung hat sich unter dem Begriff Marktorientierung seit Anfang der 90er Jahre eine Forschungsrichtung herausgebildet, die die Ausprägung verhaltenswissenschaftlicher Faktoren als Grundlage einer kundenorientierten Unternehmenspolitik analysiert (Kohli/Jaworski 1990). In zahlreichen empirischen Studien wurde nachgewiesen, dass es einen erheblichen Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg und den im Folgenden skizzierten Faktoren gibt (Harris 2000):

- Unternehmenskultur: Übernahme der Marketing-Philosophie, offenes Klima, Freiräume für Kreativität, Servicebereitschaft.
- Strategie: Differenzierungsstrategie durch Produktinnovationen und Marktsegmentierung, Langfristorientierung bei proaktiver Strategieformulierung mit hoher analytischer Kompetenz.
- Organisation: Begrenzte Hierarchie, Delegation/Empowerment, hohe hierarchische Ansiedlung von Marketing/Vertrieb, Vermeidung von zu starker Prozessstandardisierung, interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen, interfunktionale Organisation.
- Personalführung: Personalauswahl im Hinblick auf Kundennähe und Empathie, Personalbeurteilung und -entlohnung unter Einschluss der Kundenzufriedenheit, kundenorientiertes Führungsverhalten bei Beachtung der Mitarbeiterzufriedenheit.
- Informationssystem: Ausgeprägte Markt- und Wettbewerbsforschung, Auswertung von Kundendienstinformationen, ein Wissensmanagement, das für die Weiterleitung von Marktinformationen im gesamten Unternehmen sorgt.
- Planungs- und Kontrollsystem: Outside-in-Perspektive, hohe Relevanz von Marketingzielen und -budgets, Einbeziehung von Marktdaten in das Controlling.

Während zur Marktorientierung generell bereits zahlreiche Studien vorliegen, sind die spezifischen Voraussetzungen der Markenpolitik als Teilmenge der Market Orientation kaum untersucht. Brand Orientation umfasst die internen (strukturellen und verhaltensbezogenen) Voraussetzungen, die hinter einer erfolgreichen Markenpolitik stehen (Urde 1999; Hankinson 2001). Brand Orientation stellt mithin eine spezifische Ausprägung marktorientierter Grundhaltungen dar. Die Besonderheiten der Brand Orientation liegen in den Anforderungen der Markenführung begründet. Marken sind in der Konsumgüterindustrie heute im Kern emotional geprägte, eher symbolische Werte. Sie entziehen sich weitgehend einem technisch-funktionellen Verständnis und verlangen entsprechend andere Denkmuster im Management.

4.2 Identifikation der Elemente einer Brand Orientation: Ergebnisse einer Online-Befragung

In der aktuellen Forschung sind die Kriterien, durch die sich ein erfolgreicher Markenartikler von produktionsfokussierten Unternehmen unterscheidet, bisher kaum analysiert worden. Für die eigene empirische Arbeit ist aus diesem Grund ein zweigeteiltes Vorgehen gewählt worden. Der erste Schritt richtet sich auf die Suche genereller erfolgskritischer Merkmale der Markenorientierung in der Ernährungsindustrie und bezieht sich nicht speziell auf genossenschaftliche Unternehmensformen. In einem zweiten Schritt wird anschließend mit dem Instrument der Intensivfallstudie eine Detailaufnahme in Genossenschaften der Ernährungsindustrie präsentiert.

Die zunächst vorgestellte Studie beruht auf einer Online-Befragung bei 400 markenführenden deutschen Herstellern. Es handelt sich hierbei um die Lebensmittelproduzenten unter den 100 führenden Lieferanten des deutschen Lebensmitteleinzelhandels und um eine Auswahl weiterer Hersteller. Geantwortet haben insgesamt 100 Unternehmen. Die verwertbare Stichprobe beträgt 73 vollständig beantwortete Fragebögen, schwerpunktmäßig aus den Branchen Fleisch, Milch, alkoholische sowie alkoholfreie Getränke. Großunternehmen sind im Vergleich überrepräsentiert. Die Stichprobe ist in erster Linie der Datenverfügbarkeit geschuldet. Entsprechende Mail-Adressen wurden u. a. der Korrespondenzdatenbank eines Verbandes der Ernährungswirtschaft und einer öffentlich zugänglichen Liste des Markenverbandes entnommen. Es handelt sich mithin um ein Convenient Sample und kann nicht als repräsentativ für die deutsche Ernährungsindustrie gelten. Zudem zeigt der Armstrong/Overton-Test auf Non-Response-Bias[1], dass die später antwortenden Probanden durchgängig etwas weniger markenorientiert sind als die erste Hälfte der Stichprobe. Markenorientierte Unternehmen sind damit in der Stichprobe vermutlich häufiger vertreten als in der Grundgesamtheit der deutschen Ernährungsindustrie. Dies ist bei der Größe der Cluster im Folgenden zu beachten. Durch die Berücksichtigung aller wesentlichen Anbieter und eine breite Auswahl von mittelständischen Herstellern kann die Stichprobe jedoch insgesamt als aussagekräftig angesehen werden.

Eine zentrale Hypothese der folgenden Studie stellt die Annahme dar, dass diejenigen Unternehmen, die hohe Ausprägungen hinsichtlich der internen Markenorientierung und somit auch hinsichtlich der Bereitschaft zur nachhaltigen Investition in die Marke aufweisen, einen höheren Markenartikelanteil (Herstellermarkenanteil) realisieren können. In der Lebensmittelindustrie findet derzeit ein starker Verdrängungswettbewerb zwischen Hersteller- und Handelsmarken statt, so dass zu erwarten ist, dass sich Unternehmen mit einer hohen Brand Orientation besser gegen den Siegeszug der Handelsmarken behaupten. Zur Prüfung dieser Hypothese wurde zunächst ein Modell zur Erklärung des Konstrukts Markenorientierung

[1] Dieser Test basiert auf der Annahme, dass später antwortende Probanden bei schriftlichen oder Internet-Befragungen in ihrem Verhalten eher den Nichtantwortenden entsprechen entsprechen (vgl. Homburg/Krohmer 2003).

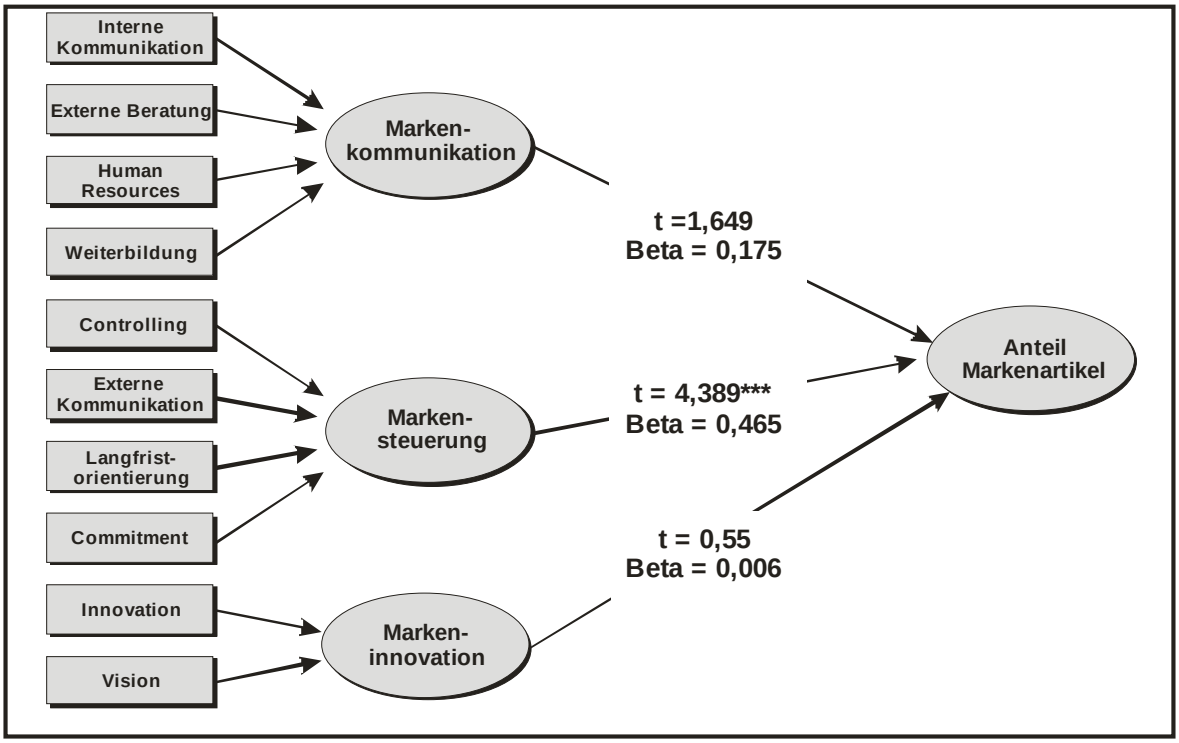
konzipiert. Dieses Modell dient der Identifikation der zentralen Einflussgrößen der Brand Orientation, das auf Basis einer Faktoren- und Regressionsanalyse berechnet wurde (Abb. 1).

Drei Faktoren, die durch eine Reliabilitätsanalyse bestätigt wurden, prägen demnach die Markenorientierung eines Ernährungsproduzenten: Die Markensteuerung, die Marken-organisation/-führung und die Innovationsperspektive der Marke. Der Einfluss, den diese einzelnen Konstrukte auf den Anteil des Markengeschäfts ausüben, wurde im Anschluss mit Hilfe einer multiplen Regression untersucht. Zur Vermeidung des Multikollinearitätsproblems wurde dabei mit den extrahierten Faktoren gerechnet. Der zentrale Faktor Markensteuerung setzt sich aus folgenden Items zusammen:

- ein kennzahlenorientiertes Markenwertcontrolling,
- integrierte (Marken-)Kommunikation,
- antizyklische Werbepolitik und
- eine Betrachtung der Marke als Investitionsobjekt.

Diese Elemente verdeutlichen die spezifischen Anforderungen an die Langfristorientierung eines Markenartiklers. Unternehmen, die diese Charakteristika erfüllen, verfügen über einen deutlich höheren Markenanteil. Zugleich bestätigt sich die Relevanz der institutionen-ökonomisch identifizierten Schwachpunkte der Genossenschaften insbesondere die Bedeutung der Langfristorientierung.

Abb. 1: Erklärungsmodell zur Markenorientierung

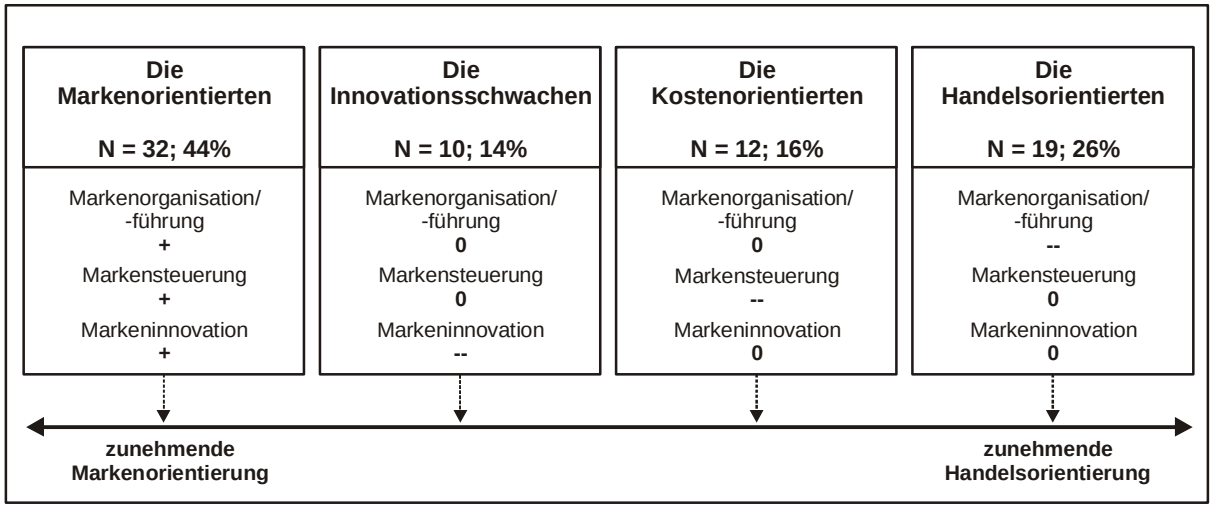


Quelle: Eigene Darstellung, *** = Signifikanzniveau $p \leq 0{,}01$; $R^2 = 0{,}249$, $F = 7{,}402$***

Im Weiteren konnten im Hinblick auf die jeweilige Markenorientierung mit Hilfe einer hierarchischen Clusteranalyse vier Unternehmenscluster in der Ernährungsindustrie identifiziert werden (vgl. Abb. 2).

Es zeigt sich eine Gruppe der sehr eindeutig markenorientierten Unternehmen, während die drei weiteren Cluster über einen geringer ausgeprägten Markenfokus mit jeweils spezifischen Schwachpunkten verfügen. Die Cluster „Markenorientierte“ (44 %) und „Innovationsschwache“ (14 %) sind zwar beide auf Herstellermarken fokussiert. Aufgrund von Defiziten, schwerpunktmäßig im Bereich Markeninnovation, ist das Cluster der „Innovationsschwachen“ allerdings als eingeschränkt markenorientiert zu klassifizieren. Die Gruppe der „Kostenorientierten“ stellt mit 16 % die erweiterte Zielgruppe der Markenorientierten dar, d. h. bei diesem Cluster ist der Markenfokus in punkto Kommunikation und Innovation vorhanden. Eine Vertriebsdominanz beeinträchtigt das Markenmanagement dieser Gruppe allerdings erheblich. Unternehmen dieses Clusters steuern ihre Marke zwischen den Bereichen Marketing und Vertrieb. Dieses „klassische“ Konkurrenzverhältnis und die daraus resultierende Gefahr der Diskontinuität in der Markensteuerung beeinflussen die Entwicklung der Marke und die Generierung eines Markenwertes negativ. Eine eindeutige Vertriebsorientierung lässt sich bei der Gruppe der „Handelsorientierten“ (26 %) identifizieren. Der Fokus der Geschäftstätigkeit dieser Unternehmen ist klar im Handelsmarkengeschäft zu sehen. Da die Marketingführerschaft eindeutig beim Handel liegt, ist die Markenorientierung in diesem Cluster schwach ausgeprägt.

Abb. 2: Ergebnisse der Clusteranalyse zur Markenorientierung in der deutschen Ernährungsindustrie



Quelle: Eigene Darstellung

Auf Basis einer weiteren Regressionsanalyse konnte schließlich ein schwacher, jedoch nicht signifikanter Einfluss der Markensteuerung auf den Unternehmenserfolg nachgewiesen werden. Allerdings deutet die Analyse auch darauf hin, dass nicht nur eine Reihe von

Markenartiklern, sondern auch einige Handelsmarkenlieferanten sehr erfolgreich sind. Offensichtlich kommt es auf die klare strategische Positionierung an.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass im Rahmen der Analyse ein signifikant positiver Einfluss des Faktors Markensteuerung auf den Anteil des Markengeschäfts nachgewiesen werden konnte. Da allerdings nicht direkt das Gesamtkonstrukt Markenorientierung, sondern nur das Teilkonstrukt Markensteuerung einen hohen Erklärungsbeitrag liefert, sind die Ergebnisse differenziert zu betrachten. Offensichtlich ist die konsequente Steuerung der Marke der entscheidende Faktor für ihren Erfolg.

4.3 Brand Orientation in Genossenschaften

In einem zweiten Schritt sollen nun Fallstudien relevanter genossenschaftlicher Anbieter aus der Milch- und Fleischwirtschaft analysiert werden. Im Rahmen dieser empirischen Untersuchung wurden insgesamt 17 Experteninterviews in zwei großen und einem mittelständischen genossenschaftlichen Unternehmen der Ernährungsindustrie geführt. Zielrichtung dieser Intensivfallstudien ist die Überprüfung der zuvor auf Basis der Onlinebefragung formulierten Hypothesen.

Grundsätzlich zeigen sich in beiden Branchen unterschiedliche Problemlagen. Die genossenschaftlichen Molkereien nehmen heute in strategischer Hinsicht nicht selten eine Position zwischen den Stühlen ein, da sie halbherzige Markenkonzepte realisieren. Diese sind in der Unternehmensorganisation nicht hinreichend verankert, häufig dominiert der Vertrieb gegenüber der Marketingabteilung. In der Fleischwirtschaft kommt erschwerend hinzu, dass bisher branchenweit die Notwendigkeit einer Markenpolitik nicht erkannt wird, obwohl Beispiele wie Wiesenhof auf entsprechende Potenziale hinweisen.

Insgesamt wird deutlich, dass die Fallstudien die in der theoretischen Studie herausgearbeiteten Defizite genossenschaftlicher Unternehmen im Markenwettbewerb bestätigen. Insbesondere die unter dem Faktor Markensteuerung diskutierten Anforderungen sind nur unzureichend berücksichtigt:

- Relativ durchgängig dominieren Vertriebsziele das Marketing, die Marketingabteilung ist dem Vertrieb untergeordnet, so dass immer wieder kurzfristige Absatzziele über die Imageprofilierung der Marke profitieren.
- Ein kennzahlenorientiertes Markenwertcontrolling ist bei keinem untersuchten Unternehmen vorhanden. Die Konzentration auf finanzwirtschaftliche Kennzahlen verstärkt die Kurzfristigkeit der Kalküle.
- Das Commitment in die Marke ist gering ausgeprägt, in schwierigen Phasen werden Markeninvestitionen zurückgefahren. Eine in der Forschung immer wieder geforderte antizyklische Werbebudgetpolitik findet sich nicht. Die Werbeausgaben sind insgesamt gering.

- Die Marktforschungsintensität ist gering, externe Berater werden unterproportional genutzt.
- Fusionsbedingte Integrationsprobleme absorbieren einen erheblichen Teil der Managementkapazität. Die Wachstumsorientierung hat Priorität gegenüber der Markenführung.
- Die Geschäftsbeziehung zu den Landwirten hat eher marktlichen Charakter und entspricht nicht dem einer vertikalen Integrationskette.

Insbesondere der letztgenannte Punkt verweist auf eine in der neueren Genossenschaftsforschung bereits mehrfach diskutierte Problemstellung (Ringle 2002). In den untersuchten Großgenossenschaften mit z. T. mehr als 10.000 landwirtschaftlichen Lieferanten reicht das vorhandene Sozialkapital nicht mehr per se aus, um ein größeres Vertrauen und Commitment in der Geschäftsbeziehung zu erzeugen. Die Dualität von Anteilseignerschaft und Lieferantenstatus ist nur eine erste Basis und keineswegs eine hinreichende Bedingung für eine vertrauensvolle Geschäftsbeziehung. Die Geschäftsbeziehung wird von den meisten Landwirten eher als marktliche denn als unternehmensinterne Transaktion empfunden. Die Wechselbereitschaft ist in der Fleischwirtschaft ausgesprochen groß, aber auch in der Milchwirtschaft geht die Tendenz eher zu kurzfristigen Verträgen. Der häufig beschworene „Genossenschaftsgeist“ spielt für die Ausgestaltung des Geschäftsbeziehungsmanagements keine vordringliche Rolle mehr. Aus diesem Grund steht der Auszahlungspreis im Fokus der Geschäftsbeziehung, die Bereitschaft, langfristige Markeninvestitionen mitzutragen, ist bei den Landwirten gering.

5 Fazit

Im Ergebnis zeigen sich derzeit eher Nachteile für die Genossenschaft im Markenwettbewerb. Eine Konzentration auf die alternative strategische Option der Kostenführerschaft liegt nahe, ist aber unternehmenspolitisch riskant, da in jeder Produktgruppe dauerhaft nur ein Unternehmen Kostenführer sein wird und verlustreiche Preiskriege drohen. Die wichtigsten Konfliktfälle der Markenführung, die im Fall der genossenschaftlichen Produzenten auftreten, können in drei Problembereiche aufgeteilt werden, wie sie in Tabelle 1 noch einmal im Vergleich zu anderen Rechtsformen zusammengefasst sind.

Tab. 1: Vergleich der Rechtsformen im Hinblick auf die Potenziale der Markenführung

	Eigentümer-Unternehmen	**Kapitalgesellschaft (börsennotiert)**	**Genossenschaft**
Langfristorientierung der Eigentümer	Ja	Nein	Nein
Ausrichtung auf die Steigerung des Unternehmenswertes	Ja	Ja	Nein
Durchsetzungsmöglichkeiten des Managements gegen Eigentümerinteressen	Nein	Ja	Bedingt

Quelle: Eigene Darstellung

An Genossenschaften, die ihre Markenpolitik ausbauen wollen, richten sich daher folgende Empfehlungen:

- Klare strategische Grundsatzentscheidung: Für große genossenschaftliche Hersteller ist es u. U. sinnvoller, sich auf Kostenführerschaft und Handelsmarkenkonzepte zu konzentrieren, da diese Strategie zur vorherrschenden Produktions- und Vertriebsorientierung der Genossenschaften besser passt. Wenn jedoch der Weg zum Markenartikler angestrebt werden soll, muss diese Entscheidung die weitere Unternehmensentwicklung prägen und auch in ökonomisch schwierigeren Zeiten durchgehalten werden.
- Umgestaltung der Unternehmenskultur in Richtung auf Brand Orientation: Der Weg zum Markenartikler verlangt i. d. R. eine tief greifende Umgestaltung der Unternehmenskultur – hier als Markenorientierung bezeichnet. Ein solcher Unternehmenswandel erfordert ein systematisches Change Management.
- Rechtsform definieren: Im Hinblick auf die Rechtsform sind die meisten genossenschaftlichen Hersteller bereits jetzt bestrebt, durch Ausgliederung von Kapitalgesellschaften größere Freiräume für das Management zu entwickeln und den Einfluss der Landwirte zu begrenzen. Letztlich geht es vor dem Hintergrund einer heterogenen Zielsetzung der Genossen darum, diejenigen Anteilseigner enger zu binden, die eine Markenpolitik mit tragen.
- Supplier Relationship Management ausbauen: Da in großen Genossenschaften eine funktionierende Geschäftsbeziehung nicht mehr durch soziale Bindungskräfte allein sichergestellt werden kann, muss ein professionelles Lieferantenmanagement hinzu treten, um als Supply Chain im Wettbewerb zu bestehen.

Der Gesetzgeber wird abschließend zur Novellierung des Genossenschaftsgesetzes aufgefordert. Möglichkeiten zur Partizipation der landwirtschaftlichen Anteilseigner an der Steigerung des Unternehmenswertes sollten verbessert werden und eine zeitliche Differenzierung von Auszahlungspreisen möglich sein (Harbrecht 2001). Die Langfristigkeit der Investitionsplanung würde wesentlich gefördert, wenn „Altgenossen“, die durch den Verzicht auf Auszahlungspreise Markeninvestitionen ermöglichen, später höhere Preise erhalten könnten. Diese Überlegungen zielen letztlich auf den vielfach geforderten Wandel von defensiven Genossenschaften (gerichtet auf Marktfehler) zu offensiven Marketinginstitutionen – „adding value“ statt „protecting value“.

Chaddad und Cook (2004) definieren in einem aktuellen Beitrag verschiedene Typen der Weiterentwicklung der klassischen Marketing Cooperative, die in diese Richtung zielen.

- Proportional Investment Cooperatives: In diesem, der klassischen Genossenschaft noch sehr nahe stehenden Modell sind die Eigentumsrechte weiterhin auf die landwirtschaftlichen Mitglieder konzentriert, nicht übertragbar und (unter Einhaltung bestimmter Fristen) kündbar. Der zentrale Unterschied zum klassischen Typ liegt in der Bindung der Höhe der Genossenschaftskapitaleinlage an den Nutzen, den das Mitglied aus der Genossenschaft zieht. Zum Beispiel könnte der Umfang der Lieferrechte ein Maßstab für

die Höhe der verpflichtend zu erwerbenden Genossenschaftsanteile sein. Eine solche Lösung findet sich beispielsweise bei Dairy Farmers of America.

- Member-Investor Cooperatives: Diese Genossenschaftsform zeichnet sich dadurch aus, dass Mitglieder zusätzliche Kapitaleinlagen tätigen, die einen Anspruch auf eine gesonderte Rendite beinhalten. Dies kann freiwillig oder, wie z. B. seit 2001 bei Campina, verpflichtend erfolgen. Daran können wie im o. g. Genussscheinmodell auch ausgebaute Stimmrechte gekoppelt sein.
- New Generation Cooperatives: Chaddad und Cook charakterisieren diesen Typ als Genossenschaft, die zusätzlich zu den zuvor genannten Punkten durch (innerhalb des Lieferantenkreises) handelbare Lieferrechte charakterisiert wird. Eine einfache Kündigung der Mitgliedschaft und damit der Rückzug des Kapitals scheiden aus.

Die Weiterentwicklungen des Genossenschaftsmodells machen deutlich, dass im Kern die Beschränkung der Anteilseignerschaft auf die Lieferanten erhalten bleibt, mithin kein externes stimmberechtigtes Kapital aufgenommen wird. Erst wenn diese Grenze aufgehoben wird, verwischen die Unterschiede zur Kapitalgesellschaft.

Literatur

Chaddad, F. R., Cook, M. L. (2004): Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology, in: Review of Agricultural Economics, Vol. 26, No. 3, pp. 348-360.

Cook, M. L. (1995): The Future of U.S. agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach, in: American Journal of Agricultural Economy, Vol. 77, No. 5, p. 1153.

Frick, B. (2001): Does Ownership Matter? Empirical Evidence from the German Wine Industry, in: KYKLOS, Vol. 57, No. 3, p. 357 ff.

Gerlach, S., Spiller, A., Wocken, C. (2005): Der Markt für Milch und Milcherzeugnisse, in: Agrarwirtschaft, Bd. 54, Nr. 1, S. 35-48.

Hankinson, P. (2001): Brand orientation in the Top 500 fundraising charities in the UK, in: Journal of Product & Brand Management, Vol. 10, No. 6, pp. 346-360.

Harbrecht, W. (2001): Herausforderungen an die Genossenschaft an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, in: Harbrecht, W./Vogel, W. (Hrsg.): 50 Jahre Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg, Festschrift, Nürnberg, S. 87-103.

Harris, L. C. (2000): The organizational barriers to developing market orientation, in: European Journal of Marketing, Vol. 34, No. 5-6, pp. 598-624.

Hendrikse, G., Veerman, C. (2004): On the Future of Cooperatives: Taking Stock, Looking Ahead, in: Hendrikse, G. (Hrsg.): Restructuring Agricultural Cooperatives, Rotterdam, pp. 91-108.

Hendrikse, G., Oijen, A. C. J. (2004): Diversification and Corporate Governance, in Hendrikse, G. (Hrsg.): Restructuring Agricultural Cooperatives, Rotterdam, pp. 51-64.

Hendrikse, G., Veerman, C. (2004): Marketing Co-operatives: An Incomplete Contracting Perspective, in: Journal of Agricultural Economics, Vol. 52, No. 1, pp. 53-64.

Hendrikse, G., Bijman, J. (2002): Ownership Structure in Agrifood Chains: The Marketing Cooperative, in: American Journal of Agricultural Economy, Vol. 84 No. 1, p. 104 ff.

Homburg, C., Krohmer, H. (2003): Marketingmanagement, Wiesbaden, S. 228.

Kohli, A., Jaworski, B. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, in: Journal of Marketing, Vol. 54, No. 2, pp. 1-18.

Meffert, H., Burmann, C., Koers, M. (Hrsg) (2002): Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden.

Ringle, G. (2002): Die Mitgliedschaft – Last oder Chance für Genossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 52, Nr. 1, S. 36-47.

Schramm, M, Spiller, A., Staack, T.(2004): Brand Orientation in der Ernährungsindustrie: Erfolgsdeterminanten der Markenführung am Beispiel genossenschaftlicher Hersteller, Wiesbaden.

Spiller, A. (2000): Erfolgschancen mittelständischer Hersteller als Handelsmarkenspezialisten: Eine institutionenökonomische Analyse, in: Meyer, J.-A. (Hrsg.), Jahrbuch der KMU-Forschung 2000: Marketing in kleineren und mittleren Unternehmen, München, S. 391-412.

Theurl, T. (2002): „Shareholder Value“ und „genossenschaftlicher Förderauftrag“ – Zwei unvereinbare strategische Ausrichtungen? Vortrag im Oberseminar zum Genossenschaftswesen des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität, 19. März 2002, Münster.

Urde, M. (1999): Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources, in: Journal of Marketing Management, Vol. 15, No. 1-3, pp. 117-133.

Brand Orientation in der Ernährungswirtschaft – Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse

von

Matthias Schramm, Achim Spiller, Torsten Staack

unter Mitarbeit von Christian Wocken

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis 40

Abbildungsverzeichnis 42

Tabellenverzeichnis 43

1 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit 44

2 Genossenschaftliche Unternehmen in der Markenfalle 46

2.1 Strategische Gruppen in der deutschen Ernährungswirtschaft 46
2.2 Markenführung in der Milchwirtschaft 48
2.2.1 Branchenstrukturanalyse und strategische Gruppen 49
2.2.2 Status quo der Markenpolitik 53
2.2.3 Fazit: Spannungsverhältnis von Beschaffungs- und Absatzsicherung 57
2.3 Markenführung in der Fleischwirtschaft 58
2.3.1 Branchenstrukturanalyse und strategische Gruppen 58
2.3.2 Status quo der Markenpolitik 62
2.3.3 Fazit: Risiken der Kostenführerschaft 69

3 Barrieren der Markenführung aus Sicht der verhaltenswissenschaftlichen Managementforschung 71

3.1 Forschungen zur Market Orientation 71
3.2 Elemente einer Markenorientierung: Brands als strategische Ressource 74
3.3 Barrieren einer Markenorientierung 78
3.4 Spezifische Probleme genossenschaftlicher Unternehmen 80

4 Empirische Studien 83

4.1 Brand Orientation in der deutschen Ernährungsindustrie 83
4.1.1 Zum Untersuchungsdesign 83
4.1.2 Operationalisierung des Modells 87
4.1.3 Ergebnisse der Befragung 91
4.1.3.1 Brand Orientation der Lebensmittelproduzenten: Erster Überblick 91
4.1.3.2 Faktorenanalyse 96
4.1.3.3 Konstruktmodifikation 99
4.1.3.4 Clusteranalyse zur Identifikation von Gruppen unterschiedlicher Markenorientierung 100
4.1.3.5 Der Einfluss der Markenorientierung auf den Markenartikelanteil und den Unternehmenserfolg 108
4.2 Fallstudie Milchwirtschaft 112
4.2.1 Unternehmensstrukturen der Case Study 113
4.2.2 Stuck in the middle: Genossenschaften im Wettbewerb der Rechtsformen 116
4.2.3 Markenorientierung deutscher versus niederländischer Genossenschaften 119

4.3 Fallstudie Fleischwirtschaft 122
4.3.1 Unternehmensstrukturen der Case Study 122
4.3.2 Lieferantenbindung als Kernproblem des genossenschaftlichen Fleischsektors 125

5 Herausforderungen für die genossenschaftliche Ernährungsindustrie 128
5.1 Strategische Grundsatzentscheidung 128
5.2 Markenorientierung: Change Management auf dem Weg zum Markenartikler 132

Literatur 138

Anhang 148

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Einteilung der Ernährungsindustrie in strategische Gruppen	47
Abb. 2:	Milchmenge im Verhältnis zum Umsatz bei dt. Milchproduzenten 2002	55
Abb. 3:	Umsatzanteil von Produkten der Weißen Linie	55
Abb. 4:	SB-Anteil des verkauften Fleisches in Deutschland	65
Abb. 5:	Ebenen der Unternehmenskultur	72
Abb. 6:	Mögliche Einflussfaktoren und Konstruktbestandteile der Markenorientierung	89
Abb. 7:	Mittelwerte und Standardabweichungen der extrahierten Faktoren	99
Abb. 8:	Modifiziertes Erklärungsmodell zur Markenorientierung	100
Abb. 9:	Zusammenfassende Einordnung der Cluster anhand der Markenorientierung	108
Abb. 10:	Einfluss der Teilkonstrukte zur Markenorientierung auf den Anteil des Markengeschäfts am Gesamtabsatz	109
Abb. 11:	Einfluss der Teilkonstrukte zur Markenorientierung auf den Anteil des Handelsmarkengeschäfts am Gesamtabsatz	110
Abb. 12:	Einfluss der extrahierten Faktoren auf den Anteil des Markengeschäfts am Gesamtabsatz	111
Abb. 13:	Unternehmensstruktur der Nordmilch eG	113
Abb. 14:	Unternehmensstruktur der Humana Milchunion eG	114
Abb. 15:	Unternehmensstruktur der Campina b.v.	115
Abb. 16:	Konstrukt Markenorientierung	119
Abb. 17:	Unternehmensstruktur der Westfleisch eG	123
Abb. 18:	Organisationsstruktur der Erzeugergemeinschaft Osnabrück	124
Abb. 19:	Beispiel einer markenbezogenen Unternehmensbewertung	132

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Konzentrationsraten in einzelnen Warengruppen in Deutschland im Jahr 1997	46
Tab. 2:	Die 10 größten Molkereiunternehmen in Deutschland	50
Tab. 3:	Werbeintensität verschiedener Unternehmen der deutschen Milchwirtschaft	54
Tab. 4:	Entwicklung des Pro-Kopf-Verzehrs von Fleisch in Deutschland (in kg)	58
Tab. 5:	Gesamtvolumen und Marktanteile im dt. Schlachtmarkt 2002	59
Tab. 6:	Schlachtunternehmen im Überblick	60
Tab. 7:	Markennamen im Schweine- und Rindfleischmarkt	62
Tab. 8:	Befragungsergebnisse zum Thema Markenfleisch	63
Tab. 9:	Zuordnung von Markenfleisch nach Programmtypen	64
Tab. 10:	Begründungen aus der Praxis gegen den Aufbau einer Fleischmarke	64
Tab. 11:	Unternehmerische Grundhaltungen	74
Tab. 12:	Struktur der Stichprobe	84
Tab. 13:	Größe der befragten Unternehmen nach Umsatz im Vergleich zur Grundgesamtheit	85
Tab. 14:	Rechtsformen der befragten Unternehmen	85
Tab. 15:	Eigentumsverhältnisse der beteiligten Unternehmen	85
Tab. 16:	Position der antwortenden Manager	86
Tab. 17:	Operationalisierung des Modells	90
Tab. 18:	Anteil der Markenformen am Gesamtabsatz der Unternehmen	91
Tab. 19:	Anteil der verschiedenen Vertriebswege am Gesamtabsatz der Unternehmen	92
Tab. 20:	Ergebnisse einer Konstantsummenskala zu den wettbewerbsrelevanten Unternehmensbereichen	93
Tab. 21:	Einordnung der Unternehmen hinsichtlich ihrer Brand Orientation	94
Tab. 22:	Bewertung der eigenen Leistungsfähigkeit im Vergleich zum Branchenführer	96
Tab. 23:	Faktorladungen der einzelnen Statements	97
Tab. 24:	Charakterisierung der Cluster durch die extrahierten Faktoren	101
Tab. 25:	Beschreibung der Cluster durch die Statements zur Markenorientierung	102
Tab. 26:	Anteil Marken- bzw. Handelsmarkengeschäft am Gesamtabsatz der Cluster	103
Tab. 27:	Wichtigkeit einzelner Unternehmensfunktionen für die Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit	104
Tab. 28:	Charakterisierung der Cluster nach Umsatzgrößenklassen	105
Tab. 29:	Charakterisierung der Cluster nach Absatzkanälen	107
Tab. 30:	Auszahlungspreise der deutschen Molkereien 1998-2002	117
Tab. 31:	Implementierungsebenen der Markenorientierung	135
Tab. 32:	Instrumente des internen Marketings auf dem Weg zum Markenartikler	136
Tab. 33:	Ausgewählte Maßnahmen der Investor Relations für Genossenschaften	137

1 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Die Relevanz der Markenpolitik für die Ernährungswirtschaft ist weitgehend unbestritten. Gleichwohl ist der Anteil, den profilierte Marken in den verschiedenen Warengruppen einnehmen, unterschiedlich. In den beiden umsatzmäßig wichtigsten Warenbereichen der deutschen Ernährungsindustrie (Fleisch und Milch) ist die Bedeutung der Markenartikel vergleichsweise gering.

Möglicherweise deuten sich hier Zusammenhänge zwischen der Rechtsform der Anbieter und der verfolgten Markenstrategie an. Betrachtet man z. B. die Molkereiwirtschaft, so weisen Kapitalgesellschaften bzw. eigentümergeführte Unternehmen einen deutlich höheren Markenanteil und eine größere Wertschöpfung bezogen auf die verarbeitete Milchmenge auf als die Genossenschaften. Die folgende Studie analysiert vor diesem Hintergrund die Ausgestaltung und die Bedingungsfaktoren des Markenmanagements in genossenschaftlich strukturierten Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie. Zurzeit gibt es in Deutschland ca. 9.500 Unternehmen mit genossenschaftlicher Rechtsform, davon ein ganz erheblicher Teil im Agribusiness (Steding 2002). In Europa wird rund ein Drittel aller Lebensmittel im genossenschaftlichen Bereich produziert.

In der ökonomischen Forschung gibt es zwei zentrale Theorien, die Anhaltspunkte für die hier vermutete „Markenlücke“ der Genossenschaften bieten. Während die Neue Institutionenökonomie auf die strukturellen Rahmenbedingungen abhebt, befasst sich die verhaltenswissenschaftliche Marketingforschung mit dem Management genossenschaftlicher Unternehmen. Auch innerhalb des Genossenschaftsrechtes gibt es erhebliche Freiräume für eine verstärkte Markenpolitik, die jedoch vielfach im Widerspruch zur vorherrschenden produktionsorientierten Denkweise des Managements stehen und ungenutzt bleiben. In der Marketingwissenschaft gilt eine konsequente Markenorientierung als notwendige Bedingung einer erfolgreichen Markenführung. Gefordert wird eine Unternehmenskultur, die sich langfristig am Markenwert bzw. am Markenimage ausrichtet und querschnittsorientiert das gesamte Unternehmen durchzieht. Kapitel 3 analysiert den Stand der Forschung zur Markenorientierung und fragt nach den Möglichkeiten genossenschaftlicher Unternehmen.

Dieser Theoriestrang wird in der Arbeit systematisch entwickelt. Daran schließt sich ein empirischer Teil an (Kapitel 4), in dessen Verlauf zunächst die Ergebnisse einer Online-Befragung zur Markenorientierung der deutschen Ernährungsindustrie vorgestellt werden. Im Anschluss werden Fallbeispiele, die auf qualitativen Interviews mit dem Management mehrerer bedeutender genossenschaftlicher Anbieter beruhen, ausgewertet.

Im Kapitel 5 werden abschließend Handlungsempfehlungen das Management genossenschaftlicher Unternehmen abgeleitet.

Zunächst werden in Kapitel 2 jedoch die beiden exemplarisch analysierten Warenbereiche Milch- und Fleischwirtschaft näher vorgestellt.

2 Genossenschaftliche Unternehmen in der Markenfalle

2.1 Strategische Gruppen in der deutschen Ernährungswirtschaft

Die Struktur der deutschen Ernährungsindustrie ist durch eine starke Polarisierung charakterisiert. Trotz reger Fusionstätigkeit gibt es in Deutschland einen mittelständisch geprägten Kern von ca. 5.800 Herstellern (BVE 2003). Im Jahre 2001 betrug der Anteil der zehn größten Unternehmen am Gesamtumsatz der Ernährungsindustrie nur ca. 15 % (Eichner/Lisboa 2002, S. 1). Eine warengruppenspezifische Analyse weist allerdings höhere Werte aus. In vielen Marktsegmenten nehmen internationale Markenartikelhersteller eine dominierende Position ein (Lademann 2002). Tabelle 1 zeigt den Anteil der jeweils fünf größten Unternehmen im Jahr 1997.

Tab. 1: Konzentrationsraten in einzelnen Warengruppen in Deutschland im Jahr 1997

Warengruppe	Konzentrationsrate CR_5
Bier	32,2 %
Margarine	84,3 %
Fleisch und Fleischerzeugnisse	30,6 %
Molkereiprodukte	25,1 %
Süßwaren (ohne Dauerbackwaren)	46,9 %
Brot und Backwaren	23,6 %
Mineral-/ Tafelwasser/ AFG/ Säfte	47,3 %

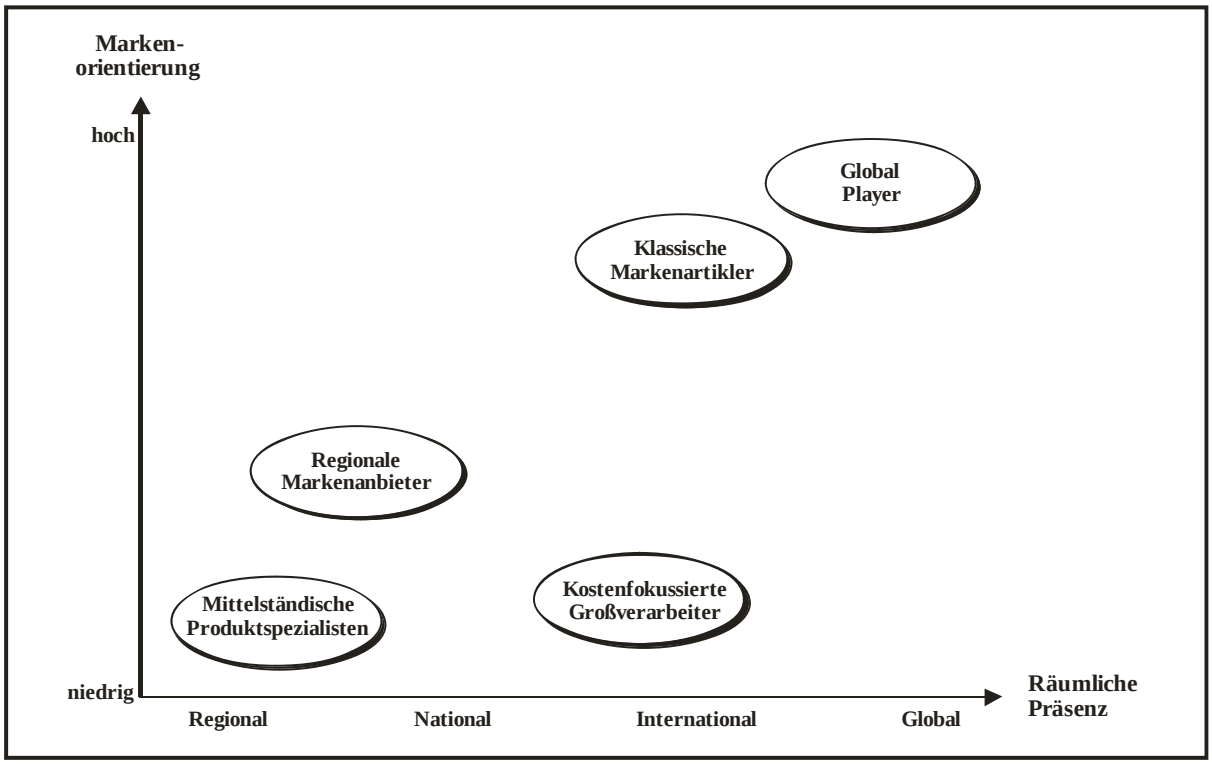
Quelle: Lademann 2002

Die aktuellen Entwicklungen deuten auf einen weiter steigenden Konzentrationsgrad hin. Exemplarisch zeigt derzeit z. B. die deutsche Brauwirtschaft den Übergang von einem fragmentierten und national abgegrenzten Markt auf der Anbieterseite zu einem globalen Wettbewerbsbild. Durch die Akquisition führender Markenartikler treten internationale Braukonzerne in den bisher stark zersplitterten deutschen Biermarkt ein, was insbesondere die mittelgroßen Brauunternehmen vor erhebliche Herausforderungen stellt.

Einen detaillierteren Einblick in die Wettbewerbsverhältnisse erlaubt eine Einteilung der Ernährungsindustrie in strategische Gruppen (Homburg/Sütterlin 1992; Porter 1983) nach den Kriterien räumliche Präsenz und Markenartikelorientierung (vgl. Abb. 1). Strategische Gruppen sind Cluster von Unternehmen mit vergleichbarer strategischer Ausgangslage, zwischen denen es relevante Mobilitätsbarrieren (Ein- und Austrittsbarrieren) gibt. Unter Mobilitätsbarrieren versteht man all jene Faktoren, die einerseits dem Eintritt von branchenfremden Unternehmen entgegenstehen und andererseits für bereits in der Branche befindliche Unternehmen den Wechsel von einer Gruppe zur anderen erschweren bzw. verhindern (McGee/Thomas 1986; Caves/Ghemawat 1992). In der Konsumgüterindustrie resultieren die Abgrenzungsfaktoren im Wesentlichen aus marktbezogenen Aspekten (Marketingstrategie,

Vertriebspräsenz, Art und Umfang des Leistungsangebotes), z. T. aus den Rahmenbedingungen der Wertschöpfung (F&E-Intensität) sowie den Strukturmerkmalen des Unternehmens (Grad der vertikalen Integration, Unternehmensgröße).

Abb. 1: Einteilung der Ernährungsindustrie in strategische Gruppen



Quelle: Eigene Darstellung

Für die Ernährungswirtschaft sind zentrale Mobilitätsbarrieren einmal an die Internationalität der Anbieter geknüpft, da in wachsendem Umfang nur noch überregional tätige Produzenten für eine Belieferung des international einkaufenden Handels in Frage kommen. Zum anderen ist die Markenorientierung bzw. die jeweilige Markenstärke ein Kriterium, das durch die Langfristprägung von Markenimages die strategischen Optionen von Herstellern begrenzt. Insgesamt lassen sich im Hinblick auf diese beiden Dimensionen fünf strategische Gruppen abgrenzen.

Mittelständische Produktspezialisten zeichnen sich durch ihre Konzentration auf regionale Märkte bei geringer Markenorientierung aus. In aller Regel besetzen sie Nischenmärkte, sei es mit einem Kostenfokus oder durch spezialisierte Produktqualitäten. Marken spielen in beiden Fällen nur eine untergeordnete Rolle. Beispielhaft sei auf kleinere regionale Molkereien, Fleischwarenfabrikanten oder Conveniencespezialisten verwiesen. Die Übergänge zum Segment der regionalen Markenanbieter sind fließend.

Für regionale Markenanbieter bilden Traditionsmarken den Kern der Geschäftstätigkeit. Es handelt sich um regional bis national tätige Hersteller, die häufig seit längerer Zeit Marken

anbieten. In vielen Fällen verfügen diese Marken in dem jeweiligen Absatzgebiet über ein beachtliches Markenimage, das auf dem langjährigen Bekanntheitsgrad der Marken beruht und zum Teil über hervorragende Produktqualitäten aufgebaut wurde (Enneking et al. 2004). Als Beispiele sind eine Reihe von mittelgroßen Brauereiunternehmen, wie die Bochumer Moritz Fiege Brauerei (Fiege Pils) oder die Dithmarscher Brauerei Hintz (Dithmarscher Pilsener, Beugelbuddelbeer) zu nennen.

Eine dritte Kategorie überregional tätiger Produzenten konzentriert sich auf die kostengünstige Herstellung unmarkierter Frischwaren bzw. Handelsmarken (z. B. Westfleisch, Humana Milchunion). Soweit hier Markenartikel zusätzlich angeboten werden, sind diese zumeist regional begrenzt oder von peripherer Umsatzbedeutung. Im Vordergrund steht ganz oder überwiegend die Kostenführerschaftsstrategie. Dies schlägt sich in der Produktionsorientierung der Unternehmen nieder. In diesem Segment sind genossenschaftliche Rechtsformen überproportional häufig vertreten.

Ein weiteres Segment besteht aus klassischen Markenartikelanbietern, die auf Basis einer Heimatmarktorientierung ihre Geschäftstätigkeit auf internationaler Ebene ausgeweitet haben und überwiegend Herstellermarken vertreiben. Unternehmen wie Oetker, Schwartau oder Kölln haben auf Basis einer verdichteten nationalen Distribution eine hohe Markenbekanntheit aufgebaut, der Internationalitätsgrad ist aber begrenzt.

Schließlich gibt es einige Global Player wie Nestlé, Unilever oder Danone, die fast ausschließlich das Markengeschäft betreiben und sich – wie oben skizziert – zunehmend auf internationalisierungsfähige Angebote und damit ein Global Marketing konzentrieren. Sie führen ihre Marken in erster Linie unter Portfoliogesichtspunkten. Rentabilitätsaussichten und die eigene Wettbewerbsstärke prägen die Investitionsentscheidungen. Handelsmarken werden unter ROI-Gesichtspunkten wie auch hinsichtlich der unternehmenspolitischen Gestaltungsfreiräume in aller Regel zurückhaltend bewertet.

Die Einteilung der deutschen Ernährungswirtschaft in strategische Gruppen spiegelt die langfristigen Optionen der jeweiligen Anbieter wider. Zentrale Mobilitätsbarrieren liegen in der Finanzkraft der Unternehmen, der Kostenstruktur, dem Internationalisierungs-Know how sowie der Fähigkeit zur Markenführung.

2.2 Markenführung in der Milchwirtschaft

Vor dem Hintergrund der skizzierten grundsätzlichen Situation der deutschen Ernährungsindustrie sollen in den folgenden Kapiteln die beiden Beispielbranchen Milch- und Fleischwirtschaft detaillierter vorgestellt werden. Im Vordergrund steht dabei die Markenführung. Zunächst erfolgt eine ausführliche Branchenstrukturanalyse. Im weiteren Verlauf schließt sich dann eine Analyse des Stellenwerts der Markenpolitik in der Milchbranche an. Ein besonderer

Fokus soll – dem Ziel dieser Studie entsprechend – auf die genossenschaftlichen Molkereiunternehmen gelegt werden.

2.2.1 Branchenstrukturanalyse und strategische Gruppen

Die deutsche Milchindustrie erreichte 2002 einen Umsatz von 19,21 Mrd. Euro (MIV 2003). Damit ist die Milchbranche mit einem Anteil von 16 % am Gesamtumsatz der deutschen Ernährungsindustrie nach der Fleischbranche (19 % Anteil) die zweitgrößte Warengruppe (BVE 2003). 2002 wurden 26.839.000 t Milch an Molkereien geliefert (ZMP 2003, S. 39). Im selben Jahr waren 36.900 Mitarbeiter in milchverarbeitenden Unternehmen beschäftigt (MIV 2003).

Die Nachfrage nach Milch und Milchprodukten stagniert in Deutschland und weiten Teilen der EU oder wächst in einzelnen Segmenten, z. B. Käse, nur schwach (Maidl 2002). Es kann insgesamt von einem gesättigten Markt ausgegangen werden (Hülsemeyer 2000, S. 231). Das Marktpotenzial, als Kennzeichen für die Aufnahmefähigkeit eines Marktes, entspricht hier weitgehend dem schon erschlossenen Marktvolumen. Wachstum über eine Mengenausweitung ist demnach nur noch schwer zu realisieren.

Tab. 2 gibt einen Überblick über die 10 größten Molkereiunternehmen in Deutschland. Die beiden größten deutschen Milchverarbeiter, Nordmilch und Humana Milchunion, sind aus Fusionen und Übernahmen der letzten Jahre hervorgegangen. Das Unternehmenswachstum wurde im Wesentlichen auf diesem Wege vollzogen. Beide sind genossenschaftlich strukturiert und planen derzeit den Aufbau einer strategischen Allianz. Drittgrößter Anbieter ist die Unternehmensgruppe Theo Müller, ein familiengeführtes Unternehmen mit hohem Expansionsdrang. Der Abstand zum viertgrößten Molkereiunternehmen, der deutschen Tochter des niederländischen Molkereikonzerns Campina, ist bereits beachtlich. Campina ist in den Niederlanden ebenfalls genossenschaftlich strukturiert. Bei den nachfolgenden Unternehmen handelt es sich um mittelgroße Milchverarbeiter mit einem wesentlich geringeren Umsatz.

Die Branchenstruktur ist somit auf der einen Seite gekennzeichnet durch drei genossenschaftliche Unternehmen und eine Privatmolkerei. Auf der anderen Seite gibt es eine Reihe eher mittelständisch geprägter Molkereien. Diese firmieren vielfach als Kapitalgesellschaften, z. T. auch als Genossenschaften (z. B. Bayernland, Erbeskopf Eifelperle/Hochwald). Daneben existiert eine Vielzahl kleinerer Molkereien, von denen sich einige eine regionale Nische erschlossen haben (Weindlmaier 2000, S. 4). Diese waren und sind das Ziel von Akquisitionsbestrebungen der marktführenden Unternehmen. Ein aktuelles Beispiel ist die zum 01.01.04 realisierte Übernahme der Ems-Land-Milch Dersum eG (Milchanlieferung 42,5 Mio. kg pro Jahr) durch Humana Milchunion (o. V. 2003a).

Tab. 2: Die 10 größten Molkereiunternehmen in Deutschland

Unternehmen	Umsatz 2002 in Mio. €
Nordmilch (Konzern)	2.310
Humana Milchunion (Konzern)	2.138
Molkerei A. Müller (Gruppe)	1.800
Campina	1.000
Hochland	790
Hochwald (inkl. Nestlé)	790
Bayernland	750
Zott	546
Ehrmann	500
Meggle	500

Quelle: o. V. 2003b

Im internationalen Vergleich stehen Nordmilch und Humana Milchunion angesichts des begrenzten Auslandsengagements nur auf den Plätzen 20 und 21. Der Schweizer Konzern Nestlé ist mit einem Umsatz aus Milcherzeugnissen von 15,1 Mrd. Euro in 2001 das weltweit größte milchverarbeitende Unternehmen (Rabobank 2002, S. 10).

Die Milchbranche ist geprägt von einem dynamischen Strukturwandel (ZMP 2003). Die Zahl der milchverarbeitenden Unternehmen ist in Deutschland von 3.000 im Jahre 1960 auf 118 im Jahr 2002 zurückgegangen (MIV 2003). Daraus errechnet sich heute eine durchschnittliche Milchverarbeitungsmenge von rund 226 Mio. kg pro Unternehmen. Diese deutliche Veränderung resultiert aus der intensiven Übernahme- und Fusionstätigkeit. Zwischen Januar 2000 und Juli 2002 wurden weltweit 331 Transaktionen gezählt. Davon gingen 58 % von europäischen Unternehmen aus, insbesondere auch in Osteuropa (Rabobank 2002, S. 8).

Der Konzentrationsgrad ist gleichwohl immer noch vergleichsweise niedrig. Die fünf größten Molkereien vereinen rund 42 % des Branchenumsatzes auf sich, während der Umsatzanteil der 10 größten bei nur ca. 58 % liegt. Dieser Sprung kennzeichnet die angedeutete Polarisierung in vier recht große und viele mittelständische und kleinere Molkereiunternehmen. Der Vergleich der durchschnittlichen Milchverarbeitungsmenge mit dem Produktionsvolumen der großen Molkereien bestätigt diesen Eindruck. So verarbeitet Nordmilch mehr als 4 Mrd. kg Milch, Humana Milchunion 2,3 Mrd. kg und die Müller Gruppe 1,8 Mrd. kg. Ein weiterer Strukturwandel durch Zusammenschlüsse und Kooperationen ist zu erwarten (Bridts/Köttl 2003), so dass die Branchenstruktur sich in Richtung auf ein enges Oligopol entwickelt (Hülsemeyer 2000, S. 233). Als Zukunftsszenario wird eine Reduzierung auf etwa 30 milchverarbeitende Unternehmen in den nächsten 10 Jahren zur Diskussion gestellt (Weindlmaier 2004).
Zu den weiteren Faktoren, die den Wettbewerb innerhalb der Molkereibranche bestimmen, gehört die geringe Kapazitätsauslastung der Anbieter (BML 2000). Aufbau von Anlagen in

den neuen Bundesländern, Fusionen und Übernahmen haben dazu in nicht unerheblichem Maße beigetragen. Ein Großteil der Milcherzeugnisse ist zudem durch eine hohe Homogenität gekennzeichnet. Bei diesen standardisierten Massenprodukten ist der Preis das entscheidende Kaufkriterium (ebenda). Spezifische Anlageinvestitionen, z. B. besondere Abfüllanlagen, und nichtabbaubare Personalkosten, wie bspw. durch Fusionen entstandene Sozialpläne, wirken als Marktaustrittsbarrieren.

Die in Abschnitt 2.1 grundsätzlich dargestellte Einteilung der Ernährungsindustrie in fünf strategische Gruppen nach den Kriterien räumliche Präsenz und Markenorientierung lässt sich auch für die Molkereiunternehmen vornehmen (vgl. Abb. 1).

In die Gruppe der mittelständischen Produktspezialisten werden Milchverarbeiter eingeordnet, die bei einer geringen Markenorientierung regional von Bedeutung sind. Handelsmarken, unmarkierte Produkte und Industrie-Vorprodukte zählen zum Produktionsprogramm. Eigene Marken werden meist nicht geführt. Zu dieser strategischen Gruppe kann z. B. die im nördlichen Niedersachsen angesiedelte Uelzena eG gezählt werden. Das Unternehmen stellt Spezial-Trockenprodukte, Halbfabrikate für die Nahrungsmittelindustrie und Butterfette her (Uelzena 2004).

Regionale Markenanbieter sind in der Milchwirtschaft weit verbreitet. Dazu können sowohl mittelgroße als auch kleinere Molkereien gehören. Eigene Marken haben eine herausragende Bedeutung für diese Unternehmen, sind jedoch überwiegend regional verbreitet (z. B. Breisgau Milch). Regionalmarken führen i. d. R. zu räumlich begrenzten Absatzmöglichkeiten. Um die vorhandenen Milchmengen absetzen zu können, werden häufig zusätzlich Handelsmarken produziert.

In das dritte Cluster fallen kostenfokussierte Großverarbeiter (Nordmilch, Humana Milchunion, Hochwald). Der Schwerpunkt der unternehmerischen Tätigkeit liegt auf der Produktion von Handelsmarken, unmarkierten Produkten und Interventionsware. Dabei werden große Milchmengen verarbeitet und vertrieben. Diese Strategie erfordert Kostenreduktion, die Verbesserung der Betriebsstrukturen und weiteres Wachstum (Schmidt 2000). Insgesamt ist eine starke Vertriebsorientierung zu erkennen. Marketing und Markenführung haben einen eher geringen Stellenwert. Oft verfügen diese Molkereiunternehmen jedoch über Regionalmarken in ihrem Portfolio, die eine große Bedeutung haben (Enneking et al. 2004), z. B. Bunte Berte, Bremerland (Nordmilch) oder Osterland (Humana Milchunion).

Zur Gruppe der klassischen Markenartikler zählen insbesondere die größeren Privatmolkereien, wie z. B. Müller, Hochland, Zott, Ehrmann, Meggle und Bauer. Diese Hersteller zeichnen sich durch national und – begrenzt – auch international vertriebene Marken aus. Markenorientierung und innovative Produkte, unterstützt durch eine intensive Kommunikationspolitik, führen zu einer herausragenden Wettbewerbsposition (Weindlmaier 2000, S. 2). Auch eine Internationalisierungsstrategie, die über den reinen Export hinausgeht, zählt bei einigen dieser Milchverarbeiter zur strategischen Ausrichtung (Summer 2000; Weindl-

maier 2003, S. 22). Die Produktion von Handelsmarken rundet das Produktionsprogramm vielfach ab. Beispielhaft sei die Sachsenmilch AG der Unternehmensgruppe Theo Müller genannt, die sich auf die kostengünstige Produktion von Basisprodukten konzentriert.

International agierende Konzerne und deren Tochterunternehmen sind der Gruppe der Global Player zuzuordnen (z. B. Danone, Nestlé). Diese Unternehmen haben starke internationale Marken im Portfolio, die durch hohe Innovationsraten und intensive Kommunikationspolitik unterstützt werden. Marketing hat einen hohen Stellenwert, was die überdurchschnittlichen Aufwendungen belegen (Weindlmaier 2000). Von besonderer Bedeutung ist für diese Unternehmen die Internationalisierungsfähigkeit der Marken. Aus diesem Grund hat sich Nestlé 2003 z. B. von den auf dem deutschen Markt recht etablierten Marken Lünebest und Bärenmarke getrennt, die aufgrund des Markennamens nicht globalisierungsgeeignet sind. Internationale Markenartikler stehen im deutschen Markt derzeit besonders unter Druck, da sie auf dem hart umkämpften Markt die konzernweiten Rentabilitätskriterien nicht erreichen können.

Über den Kernbereich des Wettbewerbs zwischen den derzeitigen Anbietern wird die Struktur der Branche entscheidend durch die Verhandlungsstärke von Lieferanten und Abnehmern geprägt (Porter 1983). Der Milchindustrie stehen rund 125.000 Milcherzeuger gegenüber (MIV 2003). Diese sind bezüglich der Milchanlieferungsmenge, trotz des beachtlichen Strukturwandels und der Großbetriebe in den östlichen Bundesländern, im internationalen Vergleich relativ klein. Somit ist deren Verhandlungsstärke grundsätzlich als eher gering einzustufen. Der Rohstoffpreis ist allerdings der wichtigste Kostenfaktor bei der Milchverarbeitung und hat damit einen beträchtlichen Einfluss auf den Erfolg von Molkereien (Hülsemeyer 2000; BML 2000). Insbesondere bei genossenschaftlichen Unternehmen, die ihren Mitgliedern gegenüber zur Abnahme verpflichtet sind, ist dieser Aspekt bedeutend. Zudem ist bei dieser Rechtsform der Einfluss der Mitglieder auf die Unternehmensführung groß. Vor dem Hintergrund der Bereitschaft vieler Landwirte, bei Unzufriedenheit mit dem Molkereiunternehmen den Abnehmer zu wechseln und der oft nicht voll ausgelasteten Verarbeitungskapazitäten der Milchverarbeiter, ist die Verhandlungsstärke der landwirtschaftlichen Lieferanten mitunter besser als erwartet. Dies zeigen auch die derzeitigen Bestrebungen des neu gegründeten BDM (Bundesverband deutscher Milchviehhalter), möglichst viele Milcherzeuger und damit eine große Milchmenge zusammenzuschließen und so die Molkereien unter Druck zu setzen, um einen höheren Milchauszahlungspreis zu erwirken.

Die Verhandlungsstärke der Abnehmer wird wesentlich von der relativ starken und weiter zunehmenden Konzentration des Lebensmitteleinzelhandels bestimmt. Durch die vorhandene Einkaufsmacht gegenüber den Zulieferern entsteht ein Preis- und Konditionendruck (Weindlmaier 2000), der die Möglichkeiten der höherpreisigen Positionierung der Markenprodukte wesentlich beeinflusst. Die Edeka-Zentrale Hamburg hat bspw. im Laufe der diesjährigen Jahresgespräche mehrere Produkte der Molkerei Müller ausgelistet, um dadurch Konditionsverbesserungen durchzusetzen (o. V. 2004a). Damit werden die finanziellen Spielräume für die Markenführung und das Marketing geringer. Das Markenimage kann durch die Preispolitik des Handels zudem negativ beeinflusst werden. Die Knappheit des Regalplatzes

aufgrund des sich immer mehr ausdehnenden Warenangebots führt zur beschriebenen Gatekeeper-Funktion, zudem droht vielen schwächeren Marken die Auslistung aus dem Sortiment. Dies betrifft die Molkereibranche besonders, da angesichts eines sehr breiten Angebots von produktionstechnisch homogenen Milcherzeugnissen die Austauschbarkeit bei schwachen Marken groß ist.

Die Bedrohung durch neue Wettbewerber ist in der Milchbranche aufgrund der vorhandenen Markteintrittsbarrieren weniger relevant. Zu den Markteintrittsbarrieren gehören z. B. spezifische Investitionen, hoher Kapitalbedarf, Economies of Scale und die politische Milchkontingentierung. Übernahmen durch internationale Molkereiunternehmen können aber zum Eintritt „neuer“ Konkurrenten in den deutschen bzw. europäischen Milchmarkt führen. Ersatzprodukte gefährden die bestehenden Anbieter i. d. R. nicht. Große Bedeutung hat aber die interne Substitution durch andere Milchprodukte (Bridts/Köttl 2003). Innovative Produkte aus dem Dessert- und Frischesegment oder probiotische Milchprodukte sind hier zu nennen.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Milchwirtschaft durch den hohen Anteil homogener Angebote und die zunehmende Relevanz von Handelsmarken auf dem Absatzmarkt erheblichem Druck ausgesetzt ist. Auf dem Beschaffungsmarkt verfügen die Unternehmen durch die Milchlieferverträge zwar über eine kurz- bis mittelfristige Absicherung der Rohstoffbasis, die grundsätzliche Lieferantenbindung ist allerdings eher gering.

2.2.2 Status quo der Markenpolitik

Der Stellenwert der Markenpolitik in der Molkereiwirtschaft ist sehr unterschiedlich. Für Unternehmen der strategischen Gruppen „Klassische Markenartikelhersteller“ und „Global Player“, aber auch für die „Regionalen Markenanbieter“ ist die Markenpolitik ein wesentliches Element der Unternehmensführung. Bei den „Kostenfokussierten Großverarbeitern“ und den „Mittelständischen Produktspezialisten“ liegt der unternehmerische Fokus vornehmlich auf der Kostenseite. In allen Clustern finden sich durch die wachsende Relevanz der Handelsmarken Beispiele für gemischte Strategien.

Die Aufwendungen für Werbung zeigen die unterschiedliche Markenrelevanz sehr deutlich (vgl. Tab. 3). Im Jahr 2002 betrugen die Werbeaufwendungen für das Segment Weiße Linie bei der Danone GmbH 47,1 Mio. Euro, bei der Molkerei Alois Müller GmbH & Co. KG 33,6 Mio. Euro, bei der Ehrmann AG 13,8 Mio. Euro, bei Dr. Oetker 13,2 Mio. Euro und bei der Zott GmbH & Co. KG 13,0 Mio. Euro, während die Nordmilch eG 6,1 Mio. Euro für Werbemaßnahmen aufwendete (Weindlmaier 2004). Die Werbeintensität liegt damit deutlich unter 0,5 %. Unter den Top-10-Werbe-Spendern befindet sich keine weitere Genossenschaft. Die geringe Werbeorientierung der genossenschaftlichen Molkereien wird hier deutlich.

Tab. 3: Werbeintensität verschiedener Unternehmen der deutschen Milchwirtschaft

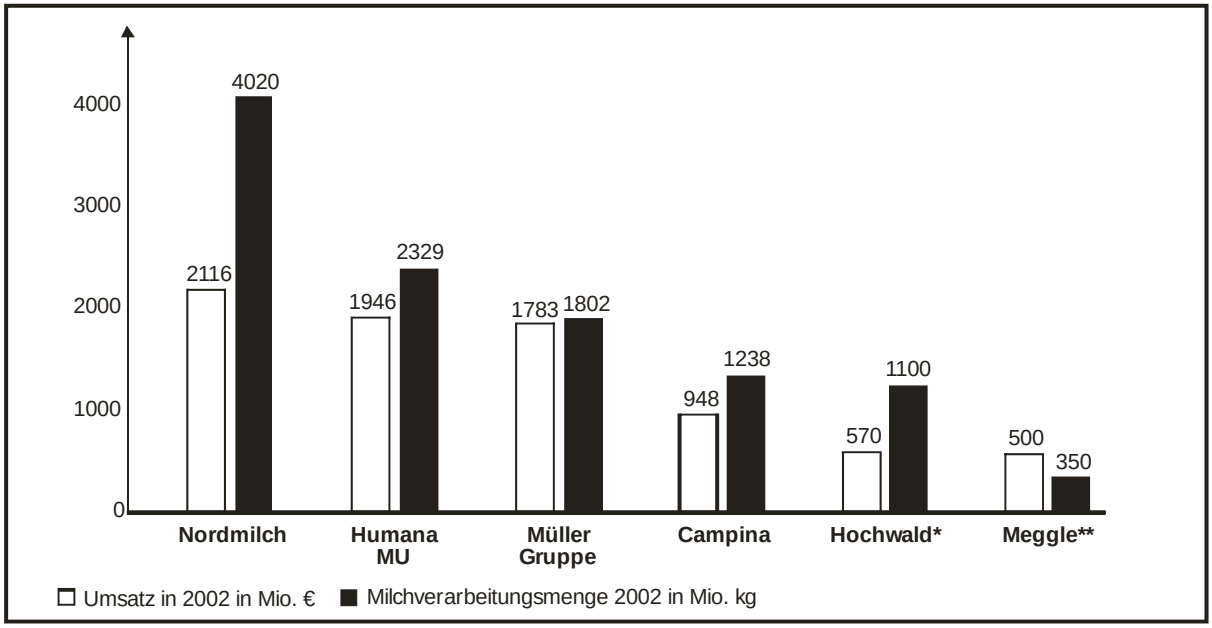
Weiße Linie	2000	2002	Gelbe Linie	2000	2002
Gesamt in Mio. €	180,4	168,5	Gesamt in Mio. €	105,1	78,4
1 Danone GmbH	53,1	47,1	1 Hochland	14,3	13,0
2 Molkerei Alois Müller	31,7	33,6	2 Unilever Bestfoods Dt.	5,4	9,1
3 Ehrmann	17,2	13,8	3 Kraft Foods	10,3	7,4
4 Dr. Oetker	6,5	13,2	4 Baars Marketing GmbH	5,1	7,4
5 Zott	11,3	13,0	5 Bel Adler Allgäu	10,5	6,6
6 Campina GmbH	3,2	10,2	6 Frico	6,6	6,2
7 Molkerei Weihenstephan	9,7	9,9	7 Bongrain GmbH	4,6	4,6
8 Bauer Milchverarbeitung	7,6	6,2	8 Karvendel	*	3,2
9 Nordmilch	7,5	6,1	9 Arla Foods	*	3,1
10 Nestlé Milchfrischprodukte	*	3,2	10 Bongrain GmbH	4,6	3,6
Top-10 gesamt	153,9	156,2	Top-10 gesamt	71,0	66,2

Quelle: Weindlmaier 2004 * Unternehmen zählte 2000 nicht zu den Top-10-Werbe-Spender

Interessante Hinweise auf die strategische Ausrichtung der Unternehmen liefert eine Gegenüberstellung des Umsatzes und der verarbeiteten Milchmenge, die als Kennzahl für die Wertschöpfungsintensität betrachtet werden kann.

Abbildung 2 zeigt deutliche Unterschiede bei den dargestellten Molkereiunternehmen. Insbesondere bei der Nordmilch wird aus der mit Abstand größten Milchmenge ein nur vergleichsweise niedriger Umsatz erzielt. Gründe dafür liegen zum einen im geringeren Veredlungsgrad der Produkte. Zum anderen spielen vergleichsweise geringere Abverkaufspreise eine Rolle. Beide Faktoren werden unmittelbar durch die Markenpolitik beeinflusst.

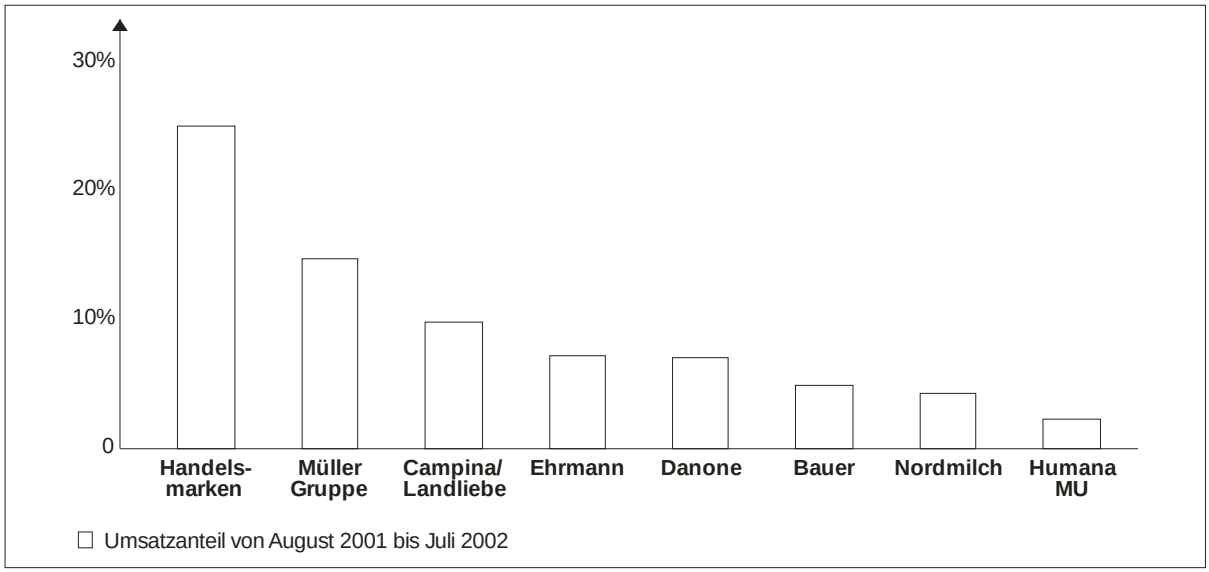
Abb. 2: Milchmenge im Verhältnis zum Umsatz bei dt. Milchproduzenten 2002



Quelle: Eigene Zusammenstellung nach Geschäftsberichten 2002; *Hochwald ohne Nestlé, **Meggle geschätzt, Campina Deutschland

Die folgende Datenzusammenstellung zeigt den Umsatzanteil verschiedener Marken an den Produkten der Weißen Linie (Konsummilch, Milchfrischprodukte, Sahneerzeugnisse, Dauermilcherzeugnisse).

Abb. 3: Umsatzanteil von Produkten der Weißen Linie



Quelle: Eigene Darstellung nach Bridts/Köttl 2003

Zunächst wird die große Relevanz der Handelsmarken deutlich (vgl. Abbildung 3). Der Anteil hat zwischenzeitlich weiter zugenommen. In Bezug auf den Absatz im Segment Weiße Linie weist die GfK für Handelsmarken inklusive Aldi im Jahr 2002 sogar einen Anteil von 46 %

aus (GfK 2002). Der Preisdruck in der gesamten Wertschöpfungskette hat dadurch erheblich zugenommen. Der Umsatzanteil der Discounter liegt 2003 bei inzwischen 42 % (IRI 2004).

Die Relevanz von Marken in den genossenschaftlichen Molkereien ist insgesamt eher gering. Marketing und Markenführung haben traditionell keinen besonderen Stellenwert (Weindlmaier 2000, S. 3), obwohl die Genossenschaften durch Fusionen und Übernahmen oft über eine Vielzahl von Marken im Portfolio verfügen. In der Folge der Unternehmenskonsolidierung steht die Markenbereinigung im Mittelpunkt der Markenpolitik, wobei hier fast ausschließlich nach Kostenkriterien vorgegangen wird. Regionale Marken dominieren das Markenportfolio. Lediglich die Marke Milram der Nordmilch hat größere nationale Bedeutung (ebenda).

Ein Fallbeispiel für markenorientierte Molkereiunternehmen ist die Molkerei Alois Müller GmbH & Co. KG. Die Unternehmensgruppe erzielte 2002 mit einer Milchmenge von 1.802 Mio. kg einen Umsatz von 1.783 Mio. Euro (Müller 2003). Der Unternehmenserfolg ist auf eine aggressive Werbepolitik, eine ausgeprägte Innovationsstärke, umfassende Investitionen sowie ein konsequentes Kostenmanagement zurückzuführen (Müller 2003). Die Marke Müller stellt eine der bedeutendsten Marken im Milchbereich dar: Müller ist in Deutschland und Großbritannien Marktführer im Segment der Markenprodukte (o. V. 2003c). Eine hohe Innovationsrate sorgt für ausgefallene Produkte und neue Geschmacksrichtungen (bspw. Müllermilch Limitiert, Froop, Crema, Heißer Müller Milchreis). Dabei werden auch ungewöhnliche Rezepturen, wie Müllermilch mit Peperoni-Geschmack, nicht gescheut. Die Kommunikationspolitik ist durch Verwendung prominenter Werbeträger (Giovanni Trappatoni, Dieter Bohlen) als Testimonials mit hohen Aufwendungen verbunden. Der aggressive Werbeauftritt mit hoher Kontinuität und Aufmerksamkeitswirkung verleiht dem Unternehmen eine Alleinstellung bei der Zielgruppe. Neben dem Markengeschäft betreibt Müller über die Tochter Sachsenmilch zusätzlich eine kostenorientierte Fertigungslinie, die auf Handelsmarken, Industrieprodukte und Interventionsware ausgerichtet ist. Über den deutschen Markt hinaus ist Müller in Großbritannien, Italien und Spanien mit Niederlassungen tätig. In England hat das Unternehmen eine eigene Produktionsstätte aufgebaut, in der 165 Mio. kg Milch pro Jahr verarbeitet werden. Weiterhin unterhält Müller Exportaktivitäten insbesondere in die osteuropäischen Länder.

Die Hochwald Nahrungsmittel-Werke GmbH ist ein Fallbeispiel für nicht-markenorientierte Molkereien. Die Tochtergesellschaft der Erbeskopf Eifelperle eG führt das gesamte operative Geschäft der Genossenschaft mit der strategischen Ausrichtung der Kostenorientierung (Engel 2003). Der Gesamtumsatz betrug 2002 640 Mio. Euro (ohne Nestlé), davon 70 Mio. Euro im Geschäftsfeld Wurst/Schinken. 1,1 Mrd. kg Milch (ohne Nestlé) werden jährlich verarbeitet (o. V. 2004b). Das Produktionsprogramm umfasst vorwiegend Kondensmilch, Sprühsahne, Kaffeesahne, Milchmischgetränke und H-Milch. Zwar hat das Unternehmen mit Hochwald und May auch Marken im Portfolio, diese sind aus markenpolitischer Sicht jedoch eher als unbedeutend zu bewerten. Das Management ist vertriebsorientiert ausgerichtet und neben dem Handelmarkengeschäft ist der Export ein wichtiges Standbein. Seit Juni bzw.

September 2003 hat Hochwald einen Teil des deutschen Milchproduktprogramms des international agierenden Nahrungsmittelkonzerns Nestlé übernommen. Die national recht bedeutenden Marken Lünebest (Joghurtsortiment) und Bärenmarke (Kondensmilch und weiteres) werden derzeit in das Unternehmen Hochwald integriert. Bisher hat Hochwald keine ausgeprägten Erfahrungen mit Marketing und Markenführung. Offensichtlich wird aber die Notwendigkeit gesehen, auch im Markengeschäft ein Standbein zu erlangen und so Wachstum zu generieren.

2.2.3 Fazit: Spannungsverhältnis von Beschaffungs- und Absatzsicherung

Das Beispiel Müllermilch mit einem starken Markenprogramm auf der einen und dem in der Tochtergesellschaft Sachsenmilch konzentrierten Niedrigpreisgeschäft auf der anderen Seite steht exemplarisch für alle vier führenden Molkereiunternehmen in Deutschland. Die große über Milchlieferverträge abzunehmende Milchmenge kann nicht allein über Markenprodukte abgesetzt werden. Angesichts der begrenzten Lagerfähigkeit der Rohware bleibt in diesem Fall nur die Herstellung haltbarer Milchprodukte (Gelbe Linie) und die Sicherung des Absatzes über mengenorientierte Vertriebskanäle.

Die Alternative läge in einer Konzentration auf das Markengeschäft mit einem teilweisen Outsourcing der Rohwarenverarbeitung. Angesichts der politisch begrenzten Milchmenge würde dies allerdings möglicherweise mit einem hohen Risiko von Beschaffungsengpässen einhergehen und die vorhandenen Produktionskapazitäten nicht auslasten. Umgekehrt gibt es unter den führenden Herstellern keinen Anbieter, der nicht in begrenztem Umfang auch Markenartikel herstellt. Dies dürfte im Wesentlichen auf Logistikkosten zurückzuführen sein, da das Mengengeschäft (z. B. Konsummilch) von Seiten des Handels mit relativ wenigen Lieferanten abgewickelt wird und hier Transportkosten entscheidungsrelevant sind. Die gebündelte Lieferung von Artikeln aus allen Preissegmenten verspricht Kostenvorteile.

Insgesamt dominieren damit in der Molkereiwirtschaft gemischte Strategien mit allerdings sehr stark differierendem Stellenwert der Markenpolitik. Der Rückzug von Nestlé verweist auf die Wettbewerbsintensität der Branche. Ganz offensichtlich lassen sich aus Sicht der Global Player mit nicht internationalisierungsfähigen Marken (z. B. Bärenmarke, Lünebest) dauerhaft keine Marktführerpositionen aufbauen. Die genossenschaftlichen Unternehmen haben es insgesamt verstanden, durch rechtzeitige Fusionen Economies of Scale zu erschließen. Europaweit sind mit Arla Foods, Campina, Friesland und Nordmilch vier der fünf größten Unternehmen genossenschaftlich strukturiert (Krijger 2004). Im Bereich der Markenführung sind sie dagegen eher schwach vertreten.

2.3 Markenführung in der Fleischwirtschaft

2.3.1 Branchenstrukturanalyse und strategische Gruppen

Neben der Molkereiwirtschaft ist die Fleischbranche die zweite große Warengruppe der Ernährungsindustrie mit hoher Bedeutung genossenschaftlicher Unternehmen. Es gibt allerdings deutliche Struktur- und Managementunterschiede. Auf dem stagnierenden Fleischmarkt sind nicht nur die genossenschaftlichen Anbieter in erster Linie kosten- und produktionsorientiert. Vielmehr gibt es außerhalb einiger Marktnischen generell keine starken Marken.

Die Wertschöpfungskette der Fleischwirtschaft besteht in Deutschland aus ca. 400 Futtermittelproduzenten, rund 240.000 tierhaltenden landwirtschaftlichen Betrieben, über 200 Schlacht-, Zerlege- und Verarbeitungsbetrieben sowie ca. 210 industriellen Herstellern von Fleischwaren (Theuvsen 2004). Seit Anfang der 80er Jahre stagniert der Fleischkonsum in Deutschland auf einem relativ hohen Niveau. Der Umsatz der produzierenden Fleischbranche lag im Jahr 2003 bei rund 23 Mrd. Euro. Innerhalb der Fleischwirtschaft findet dabei eine Verschiebung des Konsums vom Rot- zum Weißfleisch statt (siehe Tab. 4), die auf die Preisgünstigkeit von Geflügelfleisch und dessen von den Verbrauchern höher eingeschätztem Gesundheits- und Fitnesswert zurückzuführen ist.

Tab. 4: Entwicklung des Pro-Kopf-Verzehrs von Fleisch in Deutschland (in kg)

	1998	**1999**	**2000**	**2001**	**2002 (vorläufig)**	**2003 (vorläufig)**
Kilogramm je Kopf	93,4	94,1	90,7	87,9	89,0	90,2
davon:						
Rind- und Kalbfleisch	15,1	15,1	14,0	9,9	12,3	12,3
Schweinefleisch	56,1	56,9	55,2	54,0	53,7	54,6
Schaf- und Ziegenfleisch	1,2	1,1	1,2	1,1	1,1	1,0
Geflügelfleisch	15,2	15,3	16,0	18,2	17,5	17,9

Quelle: ZMP 2004

Prognosen gehen von einer weiteren Marktstagnation aus. Als Gründe können u. a. soziodemographische Entwicklungen angeführt werden. Junge Singles kaufen z. B. weniger Frischfleisch (ZMP 2001, S. 5). Zur Marktstagnation tragen zudem die vielfältigen Krisen auf dem Fleischmarkt bei. Zwar hat sich das Verbraucherverhalten bei Rindfleisch nach der BSE-Krise relativ schnell wieder von dem fast vollständigen Marktzusammenbruch erholt, immerhin 13 % der Haushalte haben aber ihren Rindfleischkonsum dauerhaft reduziert (ZMP 2002, S. 33). BSE und die jüngsten Lebensmittelskandale (Nitrofen, MPA) führen weiterhin dazu, dass verstärkt negative Assoziationen mit dem Begriff „Fleisch“ verknüpft werden. Die Verbraucherverunsicherung steigt, was letztendlich zu einer weiteren Verminderung des Fleischanteils in der Nahrung führt (Alvensleben 1997b, S. 213). Der Anteil der Vegetarier und der „Low Meat Consumer“ nimmt zu.

Die bereits lang anhaltende Marktstagnation hat auf Industrieseite zu einem intensiven Wettbewerb und hohen Überkapazitäten beigetragen. Die deutsche Schlacht- und Verarbeitungsbranche ist relativ heterogen strukturiert. Neben einer Reihe großer Unternehmen gibt es eine Vielzahl regional tätiger kleiner und mittelgroßer Unternehmen sowie das Fleischerhandwerk (Eggers 1998, S. 47). 64 % der Betriebe haben eine Schlachtkapazität von weniger als 10.000 Tonnen Schlachtgewicht. Insgesamt kann von einer (noch) weitgehend polypolistisch strukturierten Branche mit hohen Überkapazitäten (z. T. nur 60 % Kapazitätsauslastung) und dadurch bedingten Problemen in der Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Vergleich gesprochen werden (Bongaerts 2000, S. 125).

Allerdings haben die vier größten Schlachtunternehmen Nordfleisch, Südfleisch, Westfleisch und Moksel im Jahr 2002 zusammengenommen bei Schweinen einen Marktanteil von ca. 30 %, bei Rindern von rund 40 % erreicht. Mit Moksel und Nordfleisch wurden zwei dieser Unternehmen im Jahr 2003 von der niederländischen Bestmeat-Gruppe übernommen. Der Marktanteil der Bestmeat-Gruppe liegt damit bei ca. 21 %. Zuvor war eine Fusion der beiden genossenschaftlichen Unternehmen Nordfleisch und Westfleisch gescheitert.

Tab. 5: Gesamtvolumen und Marktanteile im dt. Schlachtmarkt 2002

Unternehmen	Schlachtungen 2002; Schwein in Mio Stück	Schlachtungen 2002; Rind in tausend Stück
Gesamt	43,8	3.829
Nordfleisch	5,2	289
Moksel	2,3	516
Südfleisch	2,1	488
Westfleisch	3,7	247

Quelle: Eigene Darstellung nach Geschäftsberichten 2002

Ein weiterer Konzentrationstreiber ist der steigende SB-Fleischanteil, der bei den Unternehmen hohe Investitionen in neue Produktionsanlagen bedingt. Hinzu kommen verschärfte Qualitätssicherungsanforderungen im Gefolge der BSE-Krise. Insgesamt gehen Branchenvertreter davon aus, dass in wenigen Jahren eine oligopolistische Kernstruktur entstehen wird. Dem filialisierten Lebensmitteleinzelhandel werden dann europaweit nur noch einige wenige Fleischlieferanten gegenüber stehen (Tillmann 2003). Wie in der Milchwirtschaft drohen den mittelgroßen Unternehmen Probleme, während einige kleinere Anbieter erfolgreich Nischenmärkte erschließen können.

Tab. 6: Schlachtunternehmen im Überblick

Unternehmensgruppe		1999	2000	2001	2002
Nordfleisch	Umsatz (Mrd. €)	1,5	1,6	1,8	1,6
	Jahresüberschuss/ -fehlbetrag (Mio. €)	-2,9	0,5	2,4	2,2
Moksel	Umsatz (Mrd. €)	1,7	1,9	1,9	1,8
	Jahresüberschuss/ -fehlbetrag (Mio. €)	5,0	2,4	10,3	7,2
Südfleisch	Umsatz (Mrd. €)	1,4	1,4	1,4	1,3
	Jahresüberschuss/ -fehlbetrag (Mio. €)	1,5	-10,7	0,2	-4,5
Westfleisch	Umsatz (Mrd. €)	0,8	0,9	1,1	1,0
	Jahresüberschuss/ -fehlbetrag (Mio. €)	1,2	1,0	3,5	2,6

Quelle: Eigene Darstellung nach Geschäftsberichten 2002

Ein Blick auf die Geschäftsberichte der führenden Unternehmen zeigt, dass die Rentabilität der Branche begrenzt ist (vgl. Tab. 6). Aufgrund der Homogenität der Produkte gibt es einen erheblichen Preisdruck durch den abnehmenden Handel, zu dem auch internationale Konkurrenten beitragen. So gilt der vertikal integrierte dänische Genossenschaftsverbund Danske Slagterier, der etwa 95 % der dortigen Produktion umfasst, als qualitativ überlegen (Mennerich 1999).

Zur Verhandlungsstärke der Lieferanten: Die deutsche Fleischwirtschaft ist – nicht zuletzt aufgrund staatlicher Subventionen in den neuen Bundesländern – durch deutliche Überkapazitäten gekennzeichnet. Erfolgreiche größere landwirtschaftliche Unternehmen sind deshalb in der Lage, Preisunterschiede zwischen den verschiedenen Abnehmern kurzfristig zu nutzen (Traupe 2002). Besonders im Schweinefleischbereich ist dieses „Springerverhalten“ relativ ausgeprägt und trägt zur Beschaffungsunsicherheit bei den Verarbeitungsunternehmen bei. Leistungsfähige Veredelungsbetriebe sind vielfach nicht bereit, sich vertraglich an einen Abnehmer zu binden, sondern versuchen auf dem Spotmarkt kurzfristig ihre Auszahlungspreise zu maximieren. Der Anteil der vertraglich gebundenen Landwirte ist niedrig, die Verträge sind zudem in vielen Fällen durch eine geringe Bindungsintensität gekennzeichnet. Insgesamt ist damit die Verhandlungsstärke der landwirtschaftlichen Lieferanten relativ hoch, obwohl die Veredelungsbetriebe eine im internationalen Vergleich eher geringere Betriebsgröße aufweisen.

Von den Strukturen des Schweine- und Rindfleischbereichs deutlich zu unterscheiden ist die Geflügelwirtschaft mit ihrer vertikal integrierten Produktionskette. Der Marktführer Wiesenhof (Marktanteil ca. 30 %) hat beispielsweise die gesamte Supply Chain von der Futtermittelproduktion bis zur Verpackung der Markenartikel im Unternehmen integriert, nur die

Geflügelmast wird von ca. 700 Lohnmästern als selbstständigen, aber vertraglich strikt angebundenen Unternehmen durchgeführt. Die Lieferanten sind hier weitgehend austauschbar.

Zur Verhandlungsstärke der Abnehmer: Zentrale Abnehmer der Schlacht- und Verarbeitungsunternehmen sind der Lebensmittelhandel, Wurstwarenproduzenten und Gastronomie- und Großverbrauchereinrichtungen. Im Handel sind auf der einen Seite die Fleischerfachgeschäfte, auf der anderen Seite der filialisierte Lebensmitteleinzelhandel zu unterscheiden. Das Fleischerhandwerk, auf das ca. 46 % (o. V. 2003d) des Fleischwarenumsatzes entfällt, ist immer noch stark mittelständisch strukturiert. Filialunternehmen mit mehr als 5 Standorten nehmen nur eine Randposition ein (Deutscher Fleischer-Verband 2003). Der Direkteinkauf der Tiere beim Landwirt nimmt deutlich zugunsten bereits zerlegter Ware ab (Meyer 2003). Die Verhandlungsposition des Fleischerhandwerks ist insgesamt eher gering ausgeprägt, der Gesamtumsatz seit Jahren rückläufig (Deutscher Fleischer-Verband 2003).

Gegensätzlich dazu entwickelt sich der Lebensmitteleinzelhandel. Die qualitätsorientierten Betriebsformen, die auf dezentrale Zerlegung und den Bedienungsverkauf setzen, verlieren an Relevanz. Marktanteilsgewinne erzielen der SB-Verkauf und die zentrale Zerlegung und Verpackung. Der Markteintritt von Aldi bei Frischfleisch verschärft diese Tendenz noch weiter. Hinzu kommt die im Fleischbereich ungewöhnlich stark ausgeprägte Rückwärtsintegration der Handelsunternehmen, die – wie z. B. Edeka, Lidl oder Tegut – über eigene Verarbeitungsunternehmen verfügen und z. T. Qualitätsprogramme bis in die Landwirtschaft hinein entwickelt haben (Beispiel: Edeka Gutfleisch).

Die fleischverarbeitende Industrie ist im Gegensatz zum Frischfleischbereich in stärkerem Maße markenorientiert. Auch bei Wurst steigt der Anteil der SB-Produkte, die besser für Markenartikel geeignet sind, deutlich an. Die wachsende Relevanz von Marken und Handelsmarken sowie die Überkapazitäten der Schlacht- und Verarbeitungsunternehmen stärkt die Verhandlungsposition der Industrie. So bezieht z. B. Unilever für die Produktion einiger Markenprodukte (z. B. Bifi) nur dänisches Schweinefleisch, da hier ein definierter Salmonellenstatus des Rohproduktes gewährleistet wird (Schmalhofer 2000, S. 35).

Fazit: Die deutsche Schlacht- und Verarbeitungsbranche befindet sich in einer schwierigen Umbruchphase. Die aufgezeigten extrem niedrigen Rentabilitäten sind Ausdruck einer schlechten Verhandlungsposition der Betriebe, die aufgrund der hohen Überkapazitäten weder ihre landwirtschaftlichen Lieferanten noch ihre Abnehmer in Industrie und Handel unter Druck setzen können. Die deutschen Produzenten sehen sich zudem einem intensiven internationalen Wettbewerb gegenüber, der durch leistungsfähige Wettbewerber aus Dänemark, Niederlanden, Belgien und zunehmend Spanien weiter verschärft wird. Diese internationalen Konkurrenten zeichnen sich z. T. durch einen stärkeren vertikalen Integrationsgrad aus, der es ihnen ermöglicht, homogene Partien und intensive Qualitätskontrollen sicherzustellen. Eine Ausnahme bildet allerdings die Geflügelwirtschaft, in der vertikal integrierte Produktionsketten und ein hoher Markenartikelanteil vorzufinden sind.

Hinzu kommt eine ausgesprochen große Bedeutung der Niedrigpreispolitik. Fleisch ist eine Warengruppe, die sehr häufig für die Sonderangebotspolitik des Lebensmitteleinzelhandels herangezogen wird. Der aktuelle Markteintritt der Discounter in den Frischfleischmarkt verstärkt diese Tendenz zusätzlich.

2.3.2 Status quo der Markenpolitik

Die Fleischwirtschaft zeichnet sich im Vergleich zu fast allen anderen Warengruppen der Ernährungswirtschaft durch den deutlich unterproportionalen Markenanteil aus (Ausnahme: Geflügel). Die wenigen vorhandenen Marken (vgl. Tab. 12) sind vergleichsweise unprofiliert.

Tab. 7: Markennamen im Schweine- und Rindfleischmarkt

Markenname	Unternehmen
Bauernstolz	Teile des Markant-Verbundes
Birkenhof	Tengelmann
Charolux	Markant Südwest
Eichenhof	Erzeugergemeinschaft Osnabrück
Güldenländer	Spar
Gutfleisch	Edeka Nord
Land Juwel	Premium Fleisch
Land Primus	Tegut
Landfleisch	Konsum Leipzig
Landklasse	Coop S.-H.
Ochsengold	Südfleisch
Rodeo	Spar
Weidehof	Erzeugergemeinschaft Weidehof
Weidestolz	Metro

Quelle: Eigene Darstellung

Der Werbedruck ist extrem niedrig. Der geringe Bekanntheitsgrad ist nicht zuletzt auf die niedrigen Werbeausgaben der Fleischbranche zurückzuführen. So wurden 1995 rund 50 Mio. Euro, etwa 0,28 % des Umsatzes, in Werbung investiert. Die Fleischbranche gehört damit zu den werbeschwächsten Branchen, die gesamte Ernährungswirtschaft tätigt Werbeinvestitionen in Höhe von ca. 2,4 % des Umsatzes. Von den genannten 50 Mio. Euro entfallen zudem 60 % der Ausgaben auf Wurst. Für Frischfleisch werden nur 6 % der Ausgaben aufgewendet, da viele Anbieter dies als „anonymes Produkt bzw. homogenen Massenartikel“ (Balling 1990, S. 1) ansehen. Mit diesen geringen Aufwendungen ist keine Marke zu etablieren. Auffällig sind die vergleichsweise hohen Aufwendungen in Gemeinschaftswerbung, die 31 % der Werbeausgaben ausmachen (Röhr et al. 1998, S. 450 ff.).

Die verwendeten Markennamen bleiben deshalb weitgehend austauschbar (vgl. Tab. 8) und stellen aus Sicht des identitätsorientierten Ansatzes keine Marken dar. Eine Ausnahme ist Wiesenhof im Geflügelsektor.

Zu der geringen Bedeutung von Markenartikeln hat der Fehlschlag des CMA-Markenfleischprogramms (CMA-Prüfsiegel) beigetragen. Die CMA entwickelte in den 90er Jahren ein die Wertschöpfungsstufen übergreifendes Qualitätssicherungssystem, das relativ anspruchsvolle und besonders auf Lebensmittelsicherheit und sensorische Qualität bezogene Produktionskriterien definiert. Das Qualitätsverständnis des CMA-Prüfsiegels war allerdings insgesamt technisch orientiert und vor allem auf die Verbesserung der Produktqualität ausgerichtet (Lautenschläger/Moje 1995, S. 195 f.). Auf dieser Basis wurde dann aus den Mitteln des Absatzfonds der CMA Gemeinschaftsmarketing für ein entsprechendes Qualitätszeichen (Prüfsiegel) und die damit gekennzeichneten einzelnen Markenprogramme gestartet.

Tab. 8: Befragungsergebnisse zum Thema Markenfleisch

1. Kennen Sie Markennamen beim Fleisch?		**21 % = ja**	**78 % = nein**
2. Bekanntheitsgrad und Käuferanteil von Markenfleisch in %			
Marke	Bekanntheitsgrad		Kaufverhalten
	gestützt*	**ungestützt**	**schon gekauft**
Landklasse	27	8	19
Gutfleisch	36	5	17
Holsteiner Bauernglück	8	1	3
Nordglück	6	1	3
Kiehommhof	5	1	3
Ravensberger**	22	1	11
* gestützt: unter Vorlage des jeweiligen Zeichens; **die Fleischmarke Ravensberger existiert nicht			

Quelle: v. Alvensleben 1997a

Die Mehrzahl der o. g. Marken im Fleischsektor geht auf dieses Konzept zurück. Die weiteren Fleischmarken sind entweder Varianten dieses Modells der Bundesländer oder Nischenmarken des Regional- oder Öko-Marketings (vgl. Tab. 9).

In den 90er Jahren haben die mit dem CMA-Prüfsiegel gekennzeichneten Markenfleischprogramme einen Umsatzanteil von ca. 5 % im Bereich der Schweineproduktion erreicht, beim Rindfleisch konnten nur ca. 3 % generiert werden (Mennerich 2000, S. 137). Ihr Verbreitungsgebiet war zudem vornehmlich regional ausgerichtet. Viele der involvierten Unternehmen verhielten sich eher risikoscheu und investierten kaum Eigenmittel in den Aufbau der Marke. Letztlich wurde das Markenfleischprogramm von der CMA im Zuge des Aufbaus des neuen QS-Systems im Jahre 2001/2002 zurückgezogen. Dieses Gemeinschaftsprüfzeichen wird die wahrgenommene Produktgleichartigkeit weiter verstärken.

Tab. 9: Zuordnung von Markenfleisch nach Programmtypen

Programmtyp	Schwein	Rind
CMA-Prüfsiegel	18	12
Regionalprogramme	15	13
Öko-Programme	7	8
Landesprogramme	6	8
Spezialprogramme	3	–
Sonstige	1	7

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Branscheid 1999 und 2000

Insgesamt investiert die Fleischwirtschaft zzt. offensichtlich nicht in neue Markeninitiativen. Sie überlässt dieses Feld weitgehend den Handelsunternehmen wie Edeka oder Lidl, die intensiv an der Überarbeitung ihrer Handelsmarken arbeiten. Schlacht- und Verarbeitungsunternehmen konzentrieren sich vielmehr auf den Aufbau von Kapazitäten für das zukunftsträchtige SB-Fleischgeschäft.

Vor dem Hintergrund der skizzierten Misserfolge vertreten viele Branchenvertreter die Auffassung, dass im (Frisch-)Fleischbereich grundsätzlich keine Markenbildung möglich wäre. Sie begründen dies mit einer Reihe von Argumenten, die charakteristisch für die Produktionsorientierung der Branche insgesamt und vieler genossenschaftlicher Anbieter im Speziellen sind. Im Folgenden werden diese Argumente ein wenig genauer betrachtet.

Tab. 10: Begründungen aus der Praxis gegen den Aufbau einer Fleischmarke

Argument	Begründung
Unverpacktes Produkt	Aufgrund des dominierenden Bedienungsverkaufs ist eine Markierung weder nötig noch möglich
Hohe Qualitätsrisiken	Krisen wie BSE treffen alle Unternehmen, auch die Markenartikler
Fehlende Finanzkraft	Die geringe Rentabilität der Branche verhindert teure Werbekampagnen
Naturprodukt	Fleischqualität lässt sich nicht hinreichend standardisieren, wie es für eine Marke notwendig wäre
Kunden als Co-Produzenten	Die fehlenden Kochkenntnisse vieler Verbraucher führen zu negativen Geschmackserlebnissen, die auf eine Fleischmarke zurück schlagen

Quelle: Eigene Zusammenstellung

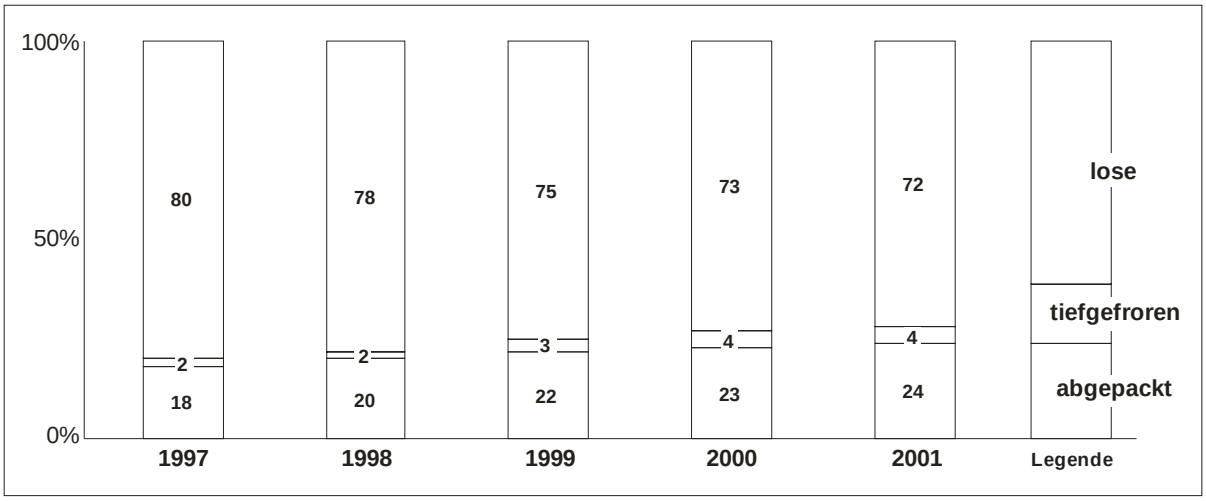
Ad (1): Im ersten Halbjahr 2002 wurden bereits 48 % aller Wurstwaren über das SB-Regal verkauft, mit deutlich steigender Tendenz. Im Fleischbereich ist der Anteil mit ca. 28 % (2001) niedriger (vgl. Abb. 4). Auch hier zeichnen sich jedoch durch die Aufgabe der Bedienungstheke bei führenden Lebensmittelhandelsunternehmen (z. B. Kaufland SB-Warenhäuser) und durch den Einstieg des Discounters Aldi erhebliche Veränderungen ab. In den Niederlanden liegt der SB-Anteil bereits bei 78 %. Die zunehmende Zahl der Single-Haushalte und die abnehmenden Kochkenntnisse eines Teils der jüngeren Bevölkerung deuten

zudem auf ein Wachstum des Convenience-Segments hin (CMA 1999, S. 4). Der steigende Anteil der SB- und Convenience-Produkte wird die Möglichkeiten der Markenführung erheblich verbessern.

Ad (2): Das hohe wahrgenommene Kaufrisiko bei Fleisch (v. Alvensleben 1997a) ist – im Gegensatz zur Position vieler Branchenvertreter – eine wichtige Begründung für die Chancen des Markenartikels. Aus Sicht der neueren ökonomischen Theorie (Akerlof 1970) sind bekannte Markenartikel ein zentrales Qualitätssignal bei Produkten mit hoher Informationsunsicherheit des Verbrauchers (Vertrauenseigenschaften). Dies lässt sich auch empirisch am Beispiel des Wurstmarktes belegen, wo starke Marken wie Herta, Gutfried, Zimbo oder Rügenwalder während der BSE-Krise vergleichsweise positiv abgeschnitten haben und z. T. sogar Zuwachsraten verzeichnen konnten (Katterbach 2001, S. 54).

Ad (3): Die fehlende Finanzkraft ist nicht zuletzt das Resultat eines einseitigen Kostenwettbewerbs. Zwar sind gerade in Deutschland die Möglichkeiten der Gewinnung von Risikokapital begrenzt, die genossenschaftlichen Unternehmen verfügen aber z. B. über einen privilegierten Zugang zu den Genossenschaftsbanken.

Abb. 4: SB-Anteil des verkauften Fleisches in Deutschland



Quelle: ZMP 2002, S. 25

Ad (4): Weiterhin wird immer wieder auf den Charakter von Fleischwaren als Naturprodukt mit schwankender Qualität verwiesen, was der geforderten Homogenität des Markenartikels entgegenstehe. Beispiele etwa aus der dänischen Fleischproduktion für den englischen Bacon-Markt zeigen allerdings, wie durch die Standardisierung von Genetik und Futter einheitliche Partien erzeugt werden können. Durch die Möglichkeiten der Messung von objektiven Qualitätskriterien (pH-Wert, Fleischfarbe, Leitfähigkeit, Scherkraft) und eine Sortierung der Schlachtkörper kann eine valide Qualitätskontrolle sichergestellt werden (Balling 1990, S. 125 ff.). Die Variabilität der Schlachtkörper kann durch gezielte Sortierung am Schlachtband ausgeschlossen werden, so dass dem Verbraucher eine nach objektiven Qualitätskriterien gleichbleibende Qualität angeboten werden kann.

Ad (5): Schließlich kann auch der Verweis auf die Co-Produzentenrolle des Verbrauchers nicht überzeugen. Gleiche Bedingungen finden sich bei Kaffee, Tee oder Wein, ohne dass dies einer Markenbildung entgegenstehen würde. Es kann zwar festgestellt werden, dass das Zubereitungswissen in Teilen der Bevölkerung abnimmt, die Art der Zubereitung hat aber letztlich wenig Einfluss auf die erlebte Qualität (Grunert 1998, S. 108). Außerdem wird der Trend zu Convenience-Produkten im Fleischbereich (CMA 1999, S. 4) die Fehlermöglichkeiten des Konsumenten deutlich reduzieren. Insgesamt wird ein qualitativ hochwertiges Fleisch, das eine besondere sensorische Qualität aufweist, auch bei geringem Verarbeitungswissen tendenziell zu einem besseren Ergebnis führen als Standardware.

Insgesamt lässt sich konstatieren, dass Verbraucherbefragungen seit Jahren bei Fleisch eine hohe Verunsicherung und geringe Kenntnisse über tatsächliche Qualitätsmerkmale zeigen, also Bedingungen, die einer Marke als Schlüsselinformation für Qualität und Sicherheit eine überragende Bedeutung zuweisen (Glitsch 1998). Auch in der wissenschaftlichen Forschung wird zunehmend davon ausgegangen, dass Frischeprodukte grundsätzlich für eine Markenbildung geeignet sind (Nijssen/Trijp 1998). Im Gegensatz zu den oben skizzierten Markenfleischprogrammen, die im Kern sachorientiert vermarktet wurden, spricht allerdings der Low Involvement-Charakter für eine stärkere emotionale Positionierung der Marken. Die wenigen Markenanbieter setzen in viel zu großem Umfang auf Detailinformationen des Produktionsweges (z. B. Rückverfolgbarkeit u. Ä.), die der geringen Informationsaufnahmebereitschaft der Verbraucher nicht entsprechen.

Zurzeit spielen Marken bei Fleisch allerdings fast keine Rolle. Zahlreiche Gespräche mit Branchenvertretern deuten darauf hin, dass die große Mehrheit der Unternehmen wohl auch keine Anstrengungen in diese Richtung plant. Insgesamt ist die Branche produktionsdominiert. Die wenigen vorhandenen Markenkonzepte sind eher rudimentär ausgebaut. Dass die Konzentration auf austauschbare und anonyme Ware nicht produktbedingt ist, soll abschließend anhand zweier sehr unterschiedlicher Beispiele gezeigt werden.

Im ersten Fallbeispiel soll Wiesenhof als führender Markenanbieter im Fleischsektor analysiert werden. Die PHW-Gruppe entstand in ihrer heutigen Form 1998 und ist ein inhabergeführtes Unternehmen. Von den weltweit 30 Einzelunternehmen der Gruppe ist der überwiegende Teil im Geflügelmarkt (Schlachtereien, Zucht und Vermehrung) aktiv. Im Geschäftsjahr 2002/2003 betrug der Umsatz der PHW-Gruppe insgesamt 1,14 Mrd. Euro. Das umsatzstärkste Geschäftsfeld ist die deutsche Geflügelmarke Wiesenhof mit 695 Mio. Euro Umsatz (Wessel 2004). Das Unternehmen vereint 48 % der deutschen Produktion, das entspricht über 200 Mio. Tieren pro Jahr, und ist damit mit großem Abstand Marktführer im Bereich der Hähnchenproduktion (o. V. 2004c). Die Firma hält einen Marktanteil am Gesamtkonsum an Hähnchenfleisch von 29 %, d. h. fast jedes dritte Hähnchen, das in Deutschland gekauft wird, trägt den Namen Wiesenhof (Wessel 2001a; Wessel 2001b).

Die PHW-Gruppe verfügt über eine voll integrierte Produktion. Das Geflügel wird von über 700 Vertragslandwirten gemästet. Die Landwirte beziehen die Tiere und das Futter aus-

schließlich von Vorlieferanten aus der Unternehmensgruppe (Wiesenhof 2004). Der hohe Integrationsgrad ermöglicht die für eine Markenführung im qualitätskritischen Fleischbereich wichtige Reaktionsfähigkeit auf gesellschaftliche Ansprüche. Wiesenhof verzichtet beim Futter seit 1996 auf tierisches Eiweiß und seit 1997 werden keine antibiotischen Leistungsförderer eingesetzt (PHW-Gruppe 2001a, S. 1). Seit Oktober 2000 wird kein gentechnisch verändertes Soja als Futtermittelkomponente verwendet (o. V. 2001). Insgesamt bemüht sich das Unternehmen um eine proaktive Absicherung der Marke vor gesellschaftlicher Kritik. Ähnliches trifft auf den gesundheitlichen Verbraucherschutz zu. In den eigenen Futtermühlen wird weitgehend salmonellenfreies Futter hergestellt, so dass der Salmonellenbefall stark reduziert werden konnte (Wessel 2002a). Seit 1998 werden alle Betriebe auf sämtlichen Produktionsstufen von einem externen Zertifizierer auditiert (PHW-Gruppe 2001b). Seit Oktober 2002 ist das Unternehmen dem QS-System angeschlossen (Wiesenhof 2004). Ein weiterer Kernpunkt ist die komplette Sicherstellung deutscher Produktion und die z. T. bis in die Landwirtschaft personalisierte Rückverfolgbarkeit der Warenherstellung.

Unter der Marke Wiesenhof werden frische und gefrorene Lebensmittel in den Warengruppen Hähnchen-, Puten- und Entenspezialitäten sowie Convenience-Produkte (PHW-Gruppe 2004) angeboten. Ausgebaut wird zzt. insbesondere das Convenience-Segment. Des Weiteren verfolgt Wiesenhof ein neues Systemgastronomie-Konzept, bei dem Produkte unter der Dachmarke in mobilen und stationären Restaurants an Handelsstandorten verzehrsfertig angeboten werden. Zum Jahresende 2003 sollen insgesamt 30 „Chicken´s Inn“ betrieben werden. Geplant ist die Neueröffnung von jährlich ca. 50 neuen Restaurants. Als eine mögliche Erweiterung des Angebots werden Frühstücksmenüs und Suppengerichte diskutiert (Heimig 2003, S. 74).

Die Markenstrategie fußt neben der marktgerichteten Produktpolitik auf der massiven Werbetätigkeit. Bekannte Testimonials, eine Ausrichtung auf reichweitenstarke TV-Werbung, Programmsponsoring und Rezeptbeilagen in Frauenzeitschriften prägen den Werbeauftritt. Für die kommenden fünf Jahre sind Marketinginvestitionen im zweistelligen Millionenbereich geplant (Wessel 2004). Bis zum Jahr 2000 wurde die Marke vor allem mit rationalen Kaufargumenten wie dem Herkunftskonzept, der Produktqualität und der Sicherheit positioniert. In den letzten Jahren standen dagegen die emotionale Aufladung der Marke sowie die Verjüngung der Zielgruppe im Vordergrund. Aspekte wie gesunder Genuss, Geschmack und Lebensfreude werden verstärkt kommuniziert (o. V. 2003e).

Insgesamt ist es der PHW-Unternehmensgruppe durch die integrierte Marketingstrategie gelungen, den Bekanntheitsgrad der Marke Wiesenhof auf den für den Fleischmarkt ungewöhnlich hohen Wert von 74 % zu heben (Gruner & Jahr 2002, S. 96). Das Beispiel zeigt, dass eine nationale Markenpolitik für Frischfleisch erfolgreich sein kann. In einer Fallstudie haben wir deshalb mittels Conjoint-Analyse getestet, ob sich die Marke Wiesenhof auf den Schweinefleischmarkt übertragen lässt (Frilling et al. 2004). Als Ergebnis der Befragung zum Markentransfer bei 177 Edeka-Kunden zeigt sich, dass es auf der einen Seite sehr preissensible Kunden, auf der anderen Seite aber auch viele markenaffine Käufer gibt. Besonders auffällig

sind rund 25 % der Käufer, die eine atypische Preis-Absatz-Funktion bei Fleisch aufweisen und unter Risikogesichtspunkten teurere Artikel bevorzugen. Marken wie Wiesenhof bieten ein erhebliches Potenzial zur Verringerung dieser Kaufunsicherheit und zur Abschöpfung der Preisbereitschaft.

Ein zweites Fallbeispiel für eine erfolgreiche Markenpolitik bildet die Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall: Die 1988 gegründete landwirtschaftliche Kooperationsgruppe ist eine der erfolgreichsten Marken im Nischensegment. Sie ist nicht als Genossenschaft, sondern als Verein und GmbH organisiert, fühlt sich jedoch dem Solidaritätsprinzip der Genossenschaften verpflichtet (Bühler 2003). Unter den Marken Schwäbisch-Hällisches Qualitätsschweinefleisch (zugleich geschützte geographische Angabe nach EU-Verordnung Nr. 2081/92) und Boeuf de Hohenlohe (Rindfleisch) wurde erfolgreich ein Markt für Markenfleisch mit besonderen Tierrassen aufgebaut. Die landwirtschaftliche Kooperation umfasst inzwischen rund 540 bäuerliche Mitglieder aus der Region Hohenlohe und den umliegenden Landkreisen. Im Jahr 2003 wurden mit 180 Mitarbeitern ca. 44 Mio. Euro Umsatz erzielt (Bühler 2003).

Im Bereich der Produktion wurde eine weitgehende vertikale Integration aufgebaut, u. a. durch eine eigene Schlachtung und Verarbeitung. Die folgende Auflistung zeigt die gelungene Multikanalstrategie des Unternehmens, die die Marke in zahlreichen Absatzkanälen verankert hat (Großkinsky 2003; Staack et al. 2004).

- Rund 250 Fleischerfachgeschäfte, die ca. 70 % der Ware abnehmen.
- Direktabsatz: Bauernmarkt Schwäbisch Hall, Bauernmarkthalle Stuttgart, Markthalle Stuttgart (Absatzanteil ca. 5 %).
- Spitzengastronomie, z. B. Traube Tonbach, Wielandshöhe Vincent Klink Stuttgart, Villa Hammerschmiede Pfinztal, Hotel Victoria Bad Mergentheim, Hotel Hohenlohe Schwäbisch Hall.
- Betriebsrestaurants, z. B. Reichstag Berlin, Allianz Versicherung in Stuttgart, Frankfurt, München und Karlsruhe, Bausparkasse Wüstenrot in Ludwigsburg und Leonberg, Schwarzwaldklinik Baiersbronn, Siemens AG Stuttgart.
- Caterer, z. B. Aramark, Eurest.
- Markenartikelindustrie: Du darfst Qualitätsfleischprogramm/Unilever.
- Spezialitätengroßhandel, z. B. Rungis Express, Frische Express.
- Feinkostfachhandel, z. B. Feinkost Käfer, Feinkost Hoss Köln.

Dieser Vertriebsmix bietet neben der Kapazitätsauslastung und der Risikoabsicherung Vorteile im Bereich der Imageprofilierung. Die Präsenz in der Sternegastronomie, die nur wenig zum Umsatz beiträgt, erlaubt einen Imagetransfer auf die anderen Absatzkanäle und verbessert Prestige und Qualitätsreputation. Durch das Co-Branding mit starken Markenartiklern wie Unilever (Du darfst) kann zusätzlich ein hoher Bekanntheitsgrad erzielt werden.

Im Hinblick auf die Markenorientierung ist es interessant, dass die Erzeugergemeinschaft das komplette Marketing einschließlich der Werbung in Eigenregie durchführt. Das Unternehmen sieht in der Profilierung der Marke eine so entscheidende Kernkompetenz, dass die Werbegestaltung, die typischerweise selbst bei klassischen Markenartiklern ausgelagert wird, durch eigenes Personal erfolgt. Dieses Insourcing bietet möglicherweise Vorteile im Bereich des Know how-Aufbaus, da so Marketingkompetenzen in der Erzeugergemeinschaft entwickelt werden können. Das Auslagern an eine Werbeagentur, die in der Regel über eine der Landwirtschaft stark entfernte Unternehmenskultur verfügt, könnte dagegen den Aufbau eines Markenverständnisses bei den landwirtschaftlichen Erzeugern erschweren. Nur wenn diese für die notwendigen Markeninvestitionen gewonnen werden können, kann ein solches Nischenmarketing erfolgreich sein. Der Markenwert gilt in der Erzeugergemeinschaft als zentraler Bestandteil des Unternehmenswertes: „Best Product ist die Pflicht, Marketing die Kür“ (Bühler 2003).

2.3.3 Fazit: Risiken der Kostenführerschaft

Die beiden Warenbereiche Molkereiprodukte und Fleischwaren weisen erhebliche Gemeinsamkeiten, aber auch zentrale Unterschiede auf. Gemeinsam ist beiden Märkten, dass die Genossenschaften es geschafft haben, durch internes Wachstum und Fusionen im Wettbewerbsprozess beachtliche Größenordnungen zu erreichen. Genossenschaftliche Unternehmen sind jeweils unter den führenden Anbietern vertreten. Ganz offensichtlich waren die Genossenschaften flexibel genug, um im Wachstumswettbewerb mithalten und Marktlücken erfolgreich ausfüllen zu können. Die Bindung der landwirtschaftlichen Lieferanten war stark genug, um die benötigte Rohstoffbasis sicherzustellen.

Unterschiede liegen zum einen in der strategischen Ausrichtung der Unternehmen. In der Fleischwirtschaft setzen alle großen genossenschaftlichen Anbieter auf die Kostenführerschaftsstrategie. Ausnahmen wie z. B. die Erzeugergemeinschaften Osnabrück oder Schwäbisch-Hall sind auf Nischenmärkten und im Wesentlichen außerhalb der klassischen Absatzkanäle tätig. In der Molkereiwirtschaft finden sich dagegen Genossenschaften mit reiner Differenzierungs- bzw. reiner Kostenführerschaftsstrategie; daneben stehen wichtige genossenschaftliche Anbieter, die eine hybride Wettbewerbskonzeption verfolgen und sowohl im Handelsmarken- und Interventionsbereich wie im Markenartikelgeschäft tätig sind.

Zum anderen differiert der Stellenwert von Marken in den beiden Branchen. Während im Molkereibereich sich sowohl in der Weißen wie in der Gelben Linie Marken weitgehend durchgesetzt haben, ist in der Fleischbranche mit Ausnahme von Wiesenhof kein flächendeckendes Markenkonzept erkennbar. Im Gegenteil: Viele Branchenvertreter negieren die Möglichkeit einer Markenbildung und setzen einhellig auf die kostengünstige Produktion von Standardware. Die Kostenführerschaftsstrategie ist aber – wie von Porter bereits Mitte der 80er Jahre prägnant herausgearbeitet – eine unternehmenspolitisch hochriskante Option, da es letztlich in einer Branche nur einen Kostenführer geben kann (Porter 1983). Verfolgen

mehrere Anbieter diese Strategie, ist ein Verdrängungswettbewerb bis hin zum Preiskrieg wahrscheinlich. Entsprechend niedrige Branchenrentabilitäten lassen sich in der deutschen Fleischwirtschaft nachweisen. Der Aufkauf mehrerer großer Anbieter durch die genossenschaftlich strukturierte niederländische Bestmeat-Gruppe ist ein Resultat dieses aggressiven Verdrängungswettbewerbs.

Für die Genossenschaften lässt sich als Fazit festhalten, dass sie in den beiden ökonomisch wichtigsten Warenbereichen der deutschen Ernährungswirtschaft entweder keine (Fleisch) oder vergleichsweise geringe Anstrengungen in der Markenpolitik unternommen haben (Milch). Selbstverständlich ist dies betriebswirtschaftlich nicht per se negativ zu beurteilen. Allerdings sind die Risiken einer Kostenführerschaftsstrategie immer dann offensichtlich, wenn sie von mehreren Anbietern angestrebt wird.

Vor diesem Hintergrund drängt sich die Frage nach den Gründen der geringen Markenorientierung auf. Neben Defiziten im Markenverständnis, die Gegenstand von Kapitel 3.3 sind, fragen wir zunächst nach den strukturellen, durch das Genossenschaftsrecht vorgegebenen Rahmenbedingungen der Markenführung (Kapitel 3.4). Zwar erwähnt das Genossenschaftsrecht Marken in keinem Paragraphen direkt, die Neue Institutionenökonomie hat allerdings in den letzten Jahren an zahlreichen Fallbeispielen gezeigt, dass die Form der Corporate Governance erheblichen Einfluss auf das Management eines Unternehmens haben kann.

3 Barrieren der Markenführung aus Sicht der verhaltenswissenschaftlichen Managementforschung

Im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen stehen verhaltenswissenschaftliche Überlegungen. Das tatsächliche Handeln des Managements weist trotz struktureller Determinanten des Genossenschaftsrechts vielfältige Freiräume auf, die durch personelle (Motive, Einstellungen, Verhaltensroutinen usw.) und organisationale Faktoren (Aufbauorganisation, Kommunikationsstrukturen etc.) beeinflusst werden.

Die Marketingforschung hat sich mit dieser Frage traditionell relativ wenig beschäftigt. Sie war lange Zeit auf die Entwicklung von entscheidungsunterstützenden Instrumenten ausgerichtet. Die Umsetzung der Entscheidungen und damit die Frage der Marketingorganisation wurden weitgehend ausgeblendet (Bodenstein/Spiller 1998; v. d. Oelsnitz 1999). Dies hat sich inzwischen geändert. Für die vorliegende Fragestellung bieten insbesondere die Arbeiten zur Marktorientierung eine wichtige Grundlage. In diesem Forschungsrahmen wurde herausgearbeitet, wie ein Unternehmen organisiert sein muss, das markt- und kundennah agieren will.

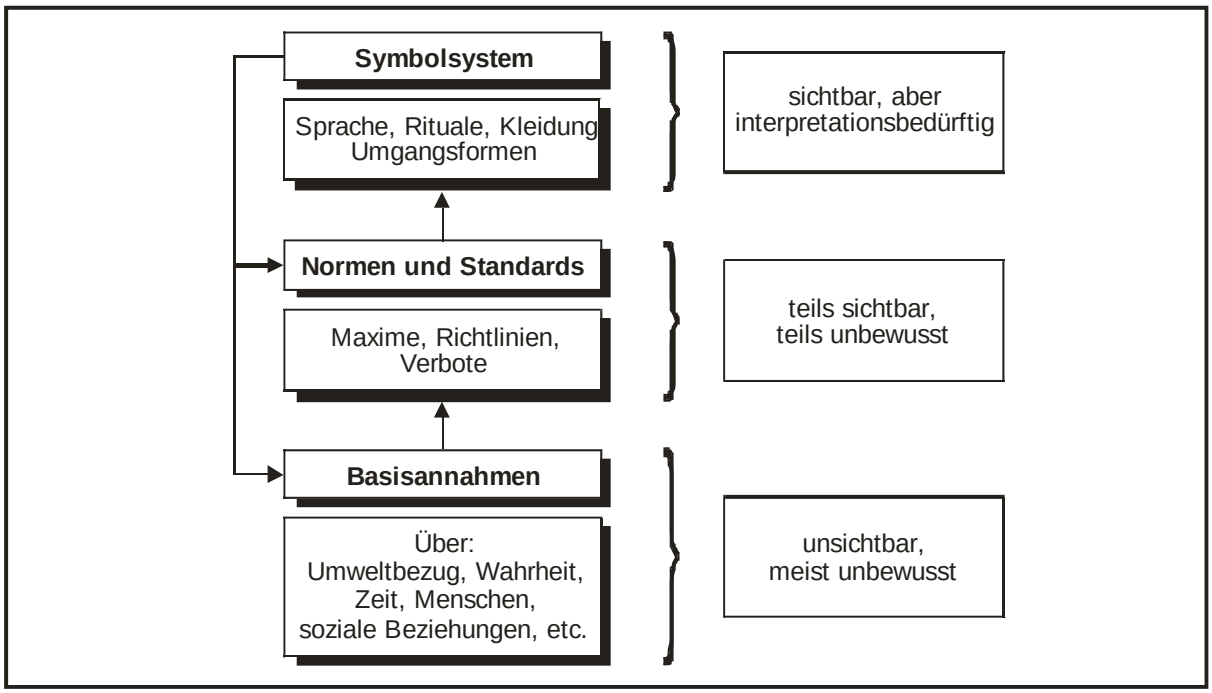
3.1 Forschungen zur Market Orientation

Mit dem Beginn der 80er Jahre wurde in der Betriebswirtschaftslehre vor dem Hintergrund der international vergleichenden Managementforschung die besondere Relevanz der Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg herausgearbeitet. Auslöser war die augenscheinliche Überlegenheit japanischer Firmen auf verschiedenen Weltmärkten. Der Erfolg der japanischen Konzerne wurde nicht nur auf einzelne Strategien oder Technologien zurückgeführt, sondern als Ergebnis einer grundsätzlich anderen Unternehmenskultur interpretiert.

Diese betont den sozial konstruierten Charakter von Organisationen. Unternehmen können demnach als sich selbst organisierende Systeme verstanden werden, die ihre jeweils spezifischen Normen, Werte und Symbole entwickeln. Ein Unternehmen wird charakterisiert durch eigenständige Kommunikations- und Orientierungsmuster, welche ihrerseits das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen und eine spezifische Standardisierung der Wahrnehmung, des Denkens und Handelns bewirken.

Besondere Bedeutung hat das in Abbildung 5 skizzierte Drei-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur erlangt, das nach der Sichtbarkeit der entsprechenden Größen verschiedene Elemente der Unternehmenskultur herausarbeitet (Schein 1992). Unternehmensführung besteht nicht nur aus Anweisungen, sondern auch aus Symbolen, der Vermittlung von Werten, gemeinsamen Annahmen über Umfeldentwicklungen usf.

Abb. 5: Ebenen der Unternehmenskultur



Quelle: Schein 1992

In der nachfolgenden Forschung wird dieses grundlegende Modell in praxisorientierter Hinsicht weiter präzisiert (Homburg 2000; Homburg/Pflesser 2000). Speziell der Verhaltensebene, die im o. g. Modell noch ausgeblendet ist, wird größere Beachtung beigemessen. Zielrichtung ist die Messung von tief verankerten Verhaltensweisen und Werten, welche die Ausrichtung eines Unternehmens prägen und den wirtschaftlichen Erfolg bestimmen. Diejenige Ausrichtung, durch die marketinggetriebene Unternehmen gekennzeichnet sind, wird dabei als Market Orientation bezeichnet (Kohli/Jaworski 1990; Narver/Slater 1990).

Market Orientation oder entsprechende Synonyme wie Kundennähe drücken aus, dass in einem wettbewerbsintensiven Käufermarkt das Verständnis für Markttrends erfolgsentscheidend ist. In zahlreichen empirischen Studien wurde nachgewiesen, dass es tatsächlich einen erheblichen Zusammenhang zwischen der Marktorientierung und dem Unternehmenserfolg gibt (Narver/Slater 1990). Es existieren offensichtlich große Unterschiede hinsichtlich der Fähigkeit verschiedener Unternehmen, Marktsignale rechtzeitig wahrzunehmen und in neue Strategien umzusetzen.

Die Forschung richtet sich im nächsten Schritt darauf, welche Faktoren ein marktorientiertes Unternehmen auszeichnen. Im Ergebnis wurde deutlich, dass sich kundennahe Unternehmen u. a. in folgenden Teilbereichen von der Konkurrenz abheben (Harris 2000; Homburg/Krohmer 2003, S. 1090 ff.):

- Unternehmenskultur: Übernahme der Marketing-Philosophie, offenes Klima, Freiräume für Kreativität, Servicebereitschaft.

- Strategie: Differenzierungsstrategie durch Produktinnovationen und Marktsegmentierung, Langfristorientierung bei proaktiver Strategieformulierung mit hoher analytischer Kompetenz.
- Organisation: Begrenzte Hierarchie, Delegation/Empowerment, hohe hierarchische Ansiedlung von Marketing/Vertrieb, Vermeidung von zu starker Prozessstandardisierung, interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen, interfunktionale Organisation.
- Personalführung: Personalauswahl im Hinblick auf Kundennähe und Empathie, Personalbeurteilung und -entlohnung unter Einschluss der Kundenzufriedenheit, kundenorientiertes Führungsverhalten bei Beachtung der Mitarbeiterzufriedenheit.
- Informationssystem: Ausgeprägte Markt- und Wettbewerbsforschung, Auswertung von Kundendienstinformationen, ein Wissensmanagement, das für die Weiterleitung von Marktinformationen im gesamten Unternehmen sorgt.
- Planungs- und Kontrollsystem: Outside-in-Perspektive, hohe Relevanz von Marketingzielen und -budgets, Einbeziehung von Marktdaten in das Controlling.

Der Begriff der Marktorientierung mag auf den ersten Blick Leerformelcharakter aufweisen, da viele der skizzierten Elemente als selbstverständliche Bestandteile einer modernen Unternehmensführung aufgefasst werden können. Die Forderung nach einer marktgerichteten Unternehmensphilosophie hat eine lange Tradition in der Marketinglehre und wurde schon in den Frühwerken herausgearbeitet (z. B. Drucker 1954). Levitt (1960) formulierte bereits eine erste Grundsatzkritik an der Kurzsichtigkeit der Marketingpraxis („marketing myopia“). Die empirischen Forschungsergebnisse zeigen allerdings, dass es immer noch erhebliche Schwachstellen bei der Umsetzung in die Unternehmenspraxis gibt und entsprechend eindeutige Zusammenhänge zwischen diesen Faktoren und dem Unternehmenserfolg nachgewiesen werden können. Welche der o. g. Elemente den größten Gewinnbeitrag leisten, hängt allerdings nicht zuletzt von Branchen- und Länderbesonderheiten sowie der jeweiligen Wertschöpfungsstufe ab (Chang et al. 1999; Dawes 2000). Der notwendige Formalisierungs- und Organisationsgrad ist bei mittelständischen Unternehmen zudem geringer ausgeprägt (Lewis et al. 2001).

Das Konzept der Marktorientierung erschließt sich besonders deutlich, wenn dieser Ausrichtung alternative Unternehmensorientierungen gegenübergestellt werden. Traditionelles Gegenstück ist dabei die Produktions- bzw. Produktorientierung, die auf die technische Seite des Erfolgs abhebt (Kotler 1988). Produktionsorientierung kennzeichnet ein Unternehmen mit zumeist kostenorientiertem Strategiefokus, das durch Exzellenz in der operativen Ausgestaltung der Wertschöpfungselemente Beschaffung, Produktion und Logistik charakterisiert ist. In einem solchen Unternehmen rückt die Erzielung von Economies of Scale in den Mittelpunkt des Managements, was mit zentralisierter Organisation und der hohen Relevanz operativer Controllinginstrumente gekoppelt ist.

Tab. 11: Unternehmerische Grundhaltungen

Kriterien	Produktions-orientiert	F&E-orientiert	Expansions-orientiert	Vertriebs-orientiert	Marken-orientiert
Unterneh-menskultur	Technisch-rational, ope-rativer Planungs-horizont	Kreativ-tech-nikbezogen, strategischer Planungs-horizont	Kaufmännisch-machtbezogen, differierender Planungs-horizont	Kaufmännisch-erfolgsbezo-gen, operativer Planungs-horizont	Kreativ-kundenbe-zogen, strateg. Planungs-horizont
Strategie	Kosten-führerschaft	Differen-zierung	Wachstums-fokus	Kosten-führerschaft	Differen-zierung
Organisation	Zentralisiert	Dezentral	Holding	Zentralisiert	Dezentral
Personal-führung	Produktivi-tätsabhängig	Motivations-steigerung	Firmenwert-bezogen	Erfolgs-abhängig	Markenwert-bezogen
Informations-system	Interne Kennziffern	Technologie-bezogen	Konkurrenz-bezogen	Handels-bezogen	Marken-bezogen
Planungs- und Kontrollsystem	Kosten-/Leis-tungsrechnung	Innovations-rate	Umsatz und Marktanteile	Markt-statistiken	Markt-forschung

Quelle: Eigene Darstellung

In der Literatur werden in späteren Forschungsarbeiten weitere unternehmerische Grundausrichtungen unterschieden, insbesondere Entrepreneurial Orientation (Slater/Narver 2000), Growth Orientation, Sales Orientation (Cespedes 1995) und Brand Orientation (Urde 1999). Die beiden letztgenannten Punkte sind als Untergruppierungen der Marktorientierung aufzufassen. Sie stellen Teilmengen einer allgemeinen Ausrichtung am Absatzmarkt dar, zum einen mit dem Fokus auf Handelskunden, zum anderen mit der Betonung des Endverbrauchers. Tabelle 11 fasst die Grundzüge der hier differenzierten unternehmerischen Grundhaltungen noch einmal – etwas holzschnittartig – zusammen.

3.2 Elemente einer Markenorientierung: Brands als strategische Ressource

Eine erfolgreiche Markenpolitik setzt eine marktorientierte Grundhaltung im Unternehmen voraus. Brand Orientation stellt mithin eine spezifische Teilmenge marktorientierter Grundhaltungen dar. Die Besonderheiten der Brand Orientation liegen in den Anforderungen der Markenführung begründet. Marken sind in der Konsumgüterindustrie heute im Kern emotional geprägte, eher symbolische Werte (Urde 1999, S. 124). Sie entziehen sich weitgehend einem technisch-funktionellen Verständnis und verlangen entsprechend andere Denkmuster im Management. Physische Angebote müssen in sozial konstruierte Symbole verwandelt werden. Der frühere Marketingvorstand von Nestlé, Camillo Pagano, formulierte diesen Zusammenhang folgendermaßen:

> „You create passion for brands first of all by example. It depends on the attitude of top management. If you are totally convinced, you become a missionary salesman, so to speak, within the company (…). Every time you visit your subsidiaries

> you keep checking on how they use, position, and advertise the brands. Not because you want to meddle in the affairs of the operating companies, but to show the importance top management gives to the brands. If you don't have it from the top, you will never have it. It's by everydays example, by showing that your brands are the biggest asset of the company. It's where you finally end up making the company grow, or not grow, is the value of the brands. And as you get new consumers all the time, by changing consumer groups, habits, and trends, you have to keep the brands continuously refreshed. That's a job that takes a tremendous amount of attention and passion!" (Urde 1999, S. 124 f.).

Markenorientierung drückt sich offensichtlich in dem überragenden Stellenwert der Marke auf Gesamtunternehmensebene aus. Es geht nicht um die Nutzung von Markenrechten, sondern um eine spezifische Unternehmensphilosophie, in welcher der Markenwert die zentrale Steuerungsgröße darstellt. Die in Tabelle 11 angeführten Charakteristika der Markenorientierung sind charakteristisch für Unternehmen, die die Markenpflege in den Vordergrund ihrer Geschäftstätigkeit rücken und auf diesem Weg ein erhebliches Preispremium bei ihren Kunden realisieren können. Notwendig sind (1) eine Langfristorientierung des Markenmanagements und damit ein strategisches Markenverständnis, (2) eine Differenzierungsstrategie durch Marktsegmentierung und integrierte Markenkommunikation, (3) eine dezentrale, auf die Markenführung ausgerichtete Organisationsform (Brand Management), die hierarchisch hoch aufgehängt ist, (4) marken(wert-)bezogene Steuerungsinstrumente wie die Balanced Scorecard und (5) intensive Marktforschungsanstrengungen.

Ad (1): Die Langfristorientierung des Markenmanagements (Günther/Kriegbaum 1999; Homburg/Richter 2003) resultiert aus den Bedingungen der Lernvorgänge der Verbraucher. Als Halo-Effekt (Heiligenscheineffekt) bezeichnet die Marketinglehre die Tatsache, dass ein einmal bestehendes Image (in positiver wie in negativer Hinsicht) die Wahrnehmung einer Marke prägt und nur sehr langfristig zu ändern ist (Esch 2003). Imagekonträre Informationen werden häufig zunächst ausgeblendet oder abgewertet. Hinzu kommt der Wettbewerb um Aufmerksamkeit in einer informationsüberlasteten Gesellschaft, der die Möglichkeiten einer kurzfristigen Imagebeeinflussung reduziert. Die Positionierung einer Marke braucht bei Lebensmitteln als typischen Low Involvement-Gütern mit hoher Vergessensrate Zeit. In aller Regel bedarf es einer langfristigen Unternehmenskommunikation, um eine erfolgreiche Umpositionierung zu erreichen. Hektische Kurskorrekturen gelten als ein zentrales Problem der Marketingpraxis – hervorgerufen durch Personalwechsel im Management, Profilierungswünsche einzelner Führungskräfte, operative Hektik bei nicht erreichten Umsatzzielen u. Ä. (Ruge 1999, S. 176 f.). Um ein strategisches Markenverständnis sicherzustellen, bedarf es deshalb einer klaren Markenvision.

Ad (2): Die hohen Kosten der Markenwerbung schließen in aller Regel günstige Produktpreise aus, so dass ein Preispremium für die Marke erschlossen werden muss. Dies wird nur gelingen, wenn durch eine Differenzierungsstrategie eine Einzigartigkeitsposition beim Verbraucher erreicht werden kann. Eine solche Unique Selling Proposition (USP) setzt mithin

Innovationsstärke und kreative Marketingkonzepte voraus (Atuahene-Gima 1996). Die Ausrichtung auf latente Bedürfnisse und unentdeckte Marktnischen ist für den Erfolg der Neuprodukteinführung wie der Markenpflege wichtig (Slater/Narver/MacLachlan 2000). Die Differenzierungsstrategie nimmt höhere Kosten in Kauf, um Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen und in Neuprodukte umzusetzen. Eine hohe Innovationsrate grenzt erfolgreiche Markenartikler von der wachsenden Konkurrenz der Handelsmarken ab. Entscheidend dafür ist ein unternehmerisches Denken aus der Sicht des Kunden. Die Innovationsforschung hat vielfach gezeigt, dass kundengetriebene Neuerungen erfolgreicher sind. Der technische Fokus muss im Zweifel hinter die Positionierungsziele zurücktreten. Kriterien für eine Differenzierungsstrategie sind u. a. ein klares Verständnis für die Bedürfnisse der Kunden, eine eindeutige Definition der Zielgruppe sowie eine konsistente und im Unternehmen verankerte Markenpositionierung, die sich in einer integrierten Markenkommunikation niederschlägt (Homburg/Richter 2003). In der Praxis zeigt sich vielfach, dass nicht alle Kommunikationsinstrumente konsistent auf den Markenauftritt gerichtet sind.

Ad (3): Eine erfolgreiche Markenführung wird heute in aller Regel organisatorisch durch ein Brand Management unterstützt. Das Brand Management (resp. Produktmanagement) wurde 1927 bei Procter & Gamble zur Markteinführung der Seife Camay entwickelt. Eine Führungskraft wird mit der Betreuung eines einzelnen Erzeugnisses beauftragt, sie steuert alle produktbezogenen Aktivitäten über den gesamten Lebenszyklus und sorgt für die Koordination der beteiligten Funktionsbereiche. Damit stellt sie eine Art produktspezifische Schaltstelle dar und fungiert als Erzeugnisspezialist und Funktionengeneralist, der eine Marke von der Produktentwicklung bis hin zum Ausscheiden aus dem Markt in allen Belangen betreut. Durch die direkte Zuordnung entsteht eine hohe Identifikation mit dem Produkt. Insgesamt hat sich das Brand Management in der Lebensmittelindustrie weitgehend etabliert. In der Praxis gibt es jedoch große Unterschiede hinsichtlich der hierarchischen Einordnung und der innerbetrieblichen Durchsetzungsfähigkeit (Diller 1988). Empirische Studien zeigen, dass Brand Manager nicht immer über die notwendigen Entscheidungskompetenzen verfügen. Sie sind häufig als Stabsstelle institutionalisiert, so dass ihr Einfluss im Wesentlichen auf Fachkompetenz und persönlicher Überzeugungskraft beruht – im innerbetrieblichen Verteilungskampf reicht dies z. T. nicht aus. Speziell die Vertriebsabteilung mit ihrer klaren Ausrichtung an Mengenzielen ist im betrieblichen Alltag häufig dominant. Der Grad der Markenorientierung drückt sich daher in der Durchsetzungsstärke des Brand Managements aus, was z. B. durch eine Verankerung der Marketingleitung im Vorstand, durch entsprechende Budgets, durch Karrieremöglichkeiten u. Ä. erreicht werden kann. Ein weiterer, in der jüngeren Literatur verstärkt diskutierter Punkt ist das Ausmaß an interfunktioneller Kooperation und Prozessorientierung, die erfolgreiche Markenartikler zur besseren Einbindung des Brand Managements nutzen (Hankinson 1999).

Ad (4): Ein zentrales Problem der Markenführung ist die Nutzung geeigneter Steuerungsinstrumente für das Top Management. Bis heute ist das Markenmanagement in vielen Unternehmen von Kennzahlensystemen geprägt, die kurzfristig (einperiodisch) und hauptsächlich finanzwirtschaftlich orientiert sind (Günther/Kriegbaum 1999). Solche Kennzahlen entlohnen

im Wesentlichen operative Erfolge; langfristige Ziele sind i. d. R. nicht in die Incentive-Systeme integriert (Müller-Stewens/Schmeisser 1988). Ein zweites Problem traditioneller Controllingsysteme liegt im hohen Aggregationsniveau und der Vergangenheitsorientierung der monetären Leistungsindikatoren. Sie informieren in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld das Top Management häufig zu spät, um adäquat auf Marktchancen und -risiken reagieren zu können. Diese Kritikpunkte waren der Ausgangspunkt zur Entwicklung neuer multikriterieller Performance Measurement-Konzepte, unter denen die Balanced Scorecard (BSC) die größte Verbreitung gefunden hat (Kaplan/Norton 1997). Die BSC zielt auf die Ergänzung finanzieller Kennziffern durch nicht-monetäre Größen, außerdem sollen vornehmlich solche Indikatoren aufgenommen werden, die Relevanz für die strategische Ausrichtung des Unternehmens haben. Der Gedanke der Ausgeglichenheit bezieht sich auf diese beiden Elemente: Die Balance zwischen finanzwirtschaftlichen und nicht-monetären Variablen und zwischen Erfolgsgrößen und Erfolgspotenzialen. Ein wichtiger Aspekt der BSC ist deshalb der Einbezug des Markenwertes. Erst durch ein solches Steuerungskonzept spielt die Markenführung im Top Management eine Rolle. Die Führungsebene muss die Kausalitäten zwischen den Strategien und den operativen Tätigkeiten isolieren und diesen Prozessen spezifische Kennzahlen, die die Ergebnisrelevanz jedes einzelnen Prozesses für die Markenführung widerspiegeln, zuweisen. Letztlich muss es gelingen, alle für die Markenführung wichtigen Unternehmensbereiche resp. Mitarbeiter in solche Kausalketten einzugliedern, damit diese ihren Beitrag zur Erreichung der Markenziele auf jeder Unternehmensebene nachvollziehen können. Es genügt nicht, wenn nur die Marketingabteilung am Image und Erfolg der Marke gemessen wird (obwohl auch dies keineswegs durchgängig erfolgt). Ein zweiter Gesichtspunkt eines Markencontrollings ist der Schutz der Marke vor Verwässerung und Markenpiraterie.

Ad (5): Es gibt zwar bekannte Unternehmen wie z. B. Aldi, die ohne größere demoskopische Marktforschung ein überragendes Markenimage aufgebaut haben (Brandes 1998). Aldi ist jedoch insofern ein untypisches Fallbeispiel, weil hier ein Kostenführer über das beste Markenimage einer Branche verfügt. In der Regel ist jedoch die Markenpolitik mit einer Differenzierungsstrategie und entsprechender Marktsegmentierung verbunden. Ohne detaillierte Kundenforschung wird dies nur in Ausnahmefällen erfolgreich sein. Alle großen Markenartikler zeichnen sich durch eine hohe Marktforschungsintensität aus. Neben die traditionellen Möglichkeiten der Verbraucherbefragung treten dabei heute die erweiterten Auswertungsmöglichkeiten, die Scannerdaten und Kundenkarten des Handels bieten (Olbrich et al. 2001). Gerade die letztgenannten Möglichkeiten der Auswertung von Warenwirtschaftsdaten des Einzelhandels, die im Rahmen von Category Management-Projekten den Herstellern zur Verfügung gestellt werden, verweisen auf die gestiegenen methodischen Anforderungen an das Brand Management. Ohne ein gutes methodisches Know how bis in die Leitungsebene hinein lassen sich die Potenziale der wachsenden Datenflut nicht erschließen. Dies verlangt entsprechende Weiterbildung, ggf. auch externe Beratung.

Die skizzierten Kriterien eines markenorientierten Unternehmens bedeuten für Unternehmen, die bisher produktionsorientiert ausgerichtet waren, einen Kulturbruch. Genossenschaftliche Produzenten der Ernährungsindustrie zeichnen sich aufgrund ihrer Nähe zur Urproduktion in

vielen Fällen durch einen produktionswirtschaftlichen Schwerpunkt aus. Die Differenzen zu einer markenorientierten Unternehmenskultur sind dann relativ groß. Daran knüpfen die folgenden Überlegungen an.

3.3 Barrieren einer Markenorientierung

Nachdem sich die Marketingforschung in den 90er Jahren zunächst mit der Operationalisierung und Messung der Marktorientierung auf der einen und dem Zusammenhang zum Unternehmenserfolg auf der anderen Seite beschäftigt hat, sind in jüngerer Zeit Studien zu den Problemfeldern der Implementierung erarbeitet worden. Sie richten sich auf die Schwierigkeiten, die o. g. Elemente einer Marktorientierung in der Praxis umzusetzen (Bisp 1999; Harris 2000). In vielen Fällen setzt dies einen tiefgreifenden organisationalen Wandel voraus. Der Beschluss, zukünftig verstärkt auf Marken zu setzen, bleibt ohne einen umfassenden Kulturwandel erfolglos. Die daraus folgenden halbherzigen Markenkonzepte finden sich gerade in der Ernährungswirtschaft zahlreich.

Bisp (1999) arbeitet in einem umfassenden Literaturüberblick sechs Kriterien heraus, die in der Unternehmenspraxis eine stärkere Marktorientierung verhindern. Die genannten Faktoren beziehen sich nicht speziell auf Brand Orientation, sondern auf die generelle Marktorientierung eines Unternehmens. Da der Markenfokus eine Teilmenge der Marktorientierung darstellt, lassen sich diese Barrieren aber auf die Fähigkeit zur Markenführung übertragen. Folgende innerbetriebliche Problembereiche können einem erfolgreichen Markenmanagement entgegenstehen.

- Managementcharakteristika: Eine unklare Einstellung des Top Managements führt dazu, dass dem Brand Management in schwierigeren Zeiten die Unterstützung fehlt. Bekanntes Beispiel ist eine zyklische Werbebudgetpolitik, die auf Konjunktureinbrüche mit der Reduktion der Werbeausgaben reagiert und damit die Krise vertieft. Der fehlende Rückhalt in der Führungsebene kann insbesondere auf Risikoaversion, Introvertiertheit, autokratische Führung und fehlende Team-Orientierung zurückgeführt werden. Notwendig ist mithin ein klares Commitment der Führungsebene.
- Organisationsstruktur: „Structure follows strategy“ (Chandler 1962). Größere Richtungsänderungen bleiben ohne begleitende organisatorische Unterstützung wirkungslos. Die Organisation ist insofern als abhängige Variable der Marketingstrategie einzustufen. Die Vernachlässigung der organisatorischen Seite führt nicht selten zu Implementierungslücken und Schubladenstrategien. Empirische Untersuchungen zeigen, dass in der Praxis bis zu 90 % aller Strategien bei der Einführung scheitern (Welge/Al-Laham 1997, S. 791). Für einen Einsteig in das Markenmanagement trifft dies angesichts der skizzierten speziellen Anforderungen an die Langfristigkeit der Kalküle in besonderem Maße zu.
- Einstellungen: Problematisch ist ein unzureichendes Verständnis für die eigene Marke und die Anforderungen der Markenführung (Homburg/Richter 2003). Die Mitarbeiter

müssen sich der Marke verbunden fühlen, wenn der Markenwert auch in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten weiterentwickelt werden soll (Marken-Commitment). Das Denken in Kundenkategorien verlangt ein Verständnis für Kundenprobleme, dem in der Praxis nicht selten die Ignoranz der Fachabteilungen und Experten entgegensteht.

- Organisationskultur: Markenmanagement beruht auf der Schaffung eines einzigartigen Leistungsvorteils aus der Sicht der Nachfrager. Dies verlangt eine offene und auf Kreativität ausgerichtete Unternehmenskultur mit ausgeprägten Freiräumen für die Mitarbeiter. Erfahrungsgemäß tun sich viele Führungskräfte mit der notwendigen Delegation von Entscheidungskompetenzen und dem Empowerment der Beschäftigten schwer.
- Personalführung: Mit dem Einstieg in das Markengeschäft werden neue Personalqualifikationen erforderlich, so dass entsprechend die Kriterien der Personalauswahl, -schulung und -beförderung geändert werden müssen (Homburg/Richter 2003). Wenn dies unterbleibt, wird die notwendige Organisationsentwicklung an fachlichen Defiziten scheitern.
- Kompetenzen: Markenführung und speziell Markenwerbung sind bekanntlich Bereiche, die in der Unternehmenspraxis nicht selten als Common Sense-Fragen gelten, in denen auch Führungskräfte ohne spezifischen Fachhintergrund Kompetenzen beanspruchen. Ohne professionelle Erfahrungswerte zumindest eines Teils des Top Managements drohen häufige Positionierungswechsel und Frustration der Fachabteilung.

Die genannten Kriterien stellen eine grundsätzliche Gefährdung jeder Markenpolitik dar. Sie schlagen sich in der Unternehmenspraxis nicht zuletzt als Konflikte zwischen den unterschiedlichen Fachabteilungen nieder. So konnte in verschiedenen Studien zum Verhältnis von F&E- und Marketing-Abteilungen herausgearbeitet werden, dass unterschiedliche Ausbildungswege, eine geringe Kommunikationsintensität, abweichende Anreizstrukturen, Ziel- und Kulturdifferenzen sowie ein unterschiedlicher Zeithorizont einer besseren Zusammenarbeit entgegenstehen (Domsch/Gerpott/Gerpott 1992; Shaw/Shaw 1998).

Noch sehr viel deutlichere Zielkonflikte lassen sich für die Beziehung von Markenführung und Vertrieb nachweisen. In der Unternehmenspraxis findet sich traditionell eine organisatorische Trennung in konsumentengerichtetes Marketing (Marketing-Services) mit den Abteilungen Produkt-Management, Werbung, Marktforschung, PR u. a. auf der einen sowie (handelsgerichteter) Vertrieb mit Feldorganisation und Key Account Management auf der anderen Seite (Workman et al. 1998; Hüttner et al. 1999, S. 6-8). Zwischen Marketing und Vertrieb gibt es ausgeprägte Schnittstellen, da beide Funktionsbereiche marketingrelevante Entscheidungen treffen (Homburg et al. 1999, S. 9). Allerdings sind die Anreize und Bereichskulturen häufig gegensätzlich: Die Feldorganisation wird z. B. in der Regel über volumenorientierte Anreizsysteme gesteuert, eher selten rentabilitätsorientiert (Nielsen Marketing Research 1992, S. 105 f.). Dies führt zu Absatzsteigerungen, die nicht selten zu Lasten des Gewinns oder langfristiger Markenziele gehen (Gegenmantel 1996). Brand Manager sind aus Sicht des Vertriebs „ivory-tower headquarters theorists, unaware of field realities“ (Cespedes 1993, S. 37); Vertriebsmitarbeiter werden vom Brand Management dagegen als mengen-

orientierte Hard Seller wahrgenommen, die allzu häufig Rentabilitätsgesichtspunkte außer Acht lassen: „Salespeople versus brand planners“ (Cespedes 1993, S. 45).

Insgesamt unterscheiden sich die Kulturen zwischen den Unternehmensbereichen sehr deutlich, was sich in verschiedenartigen Wahrnehmungsroutinen, Zielsetzungen, Anreizsystemen, Personalqualifikationen usf. niederschlägt. Entsprechende Konflikte entzünden sich an der Aufteilung des Marketingbudgets auf Werbung und Verkaufsförderung, an der Preisstellung für die Marken, am Umgang mit Handelsmarken usf. Eine erfolgreiche Markenführung muss dem Brand Management, das vielfach institutionell schwach abgesichert ist, an dieser Stelle Rückendeckung geben. Die im deutschen Lebensmittelmarkt seit geraumer Zeit von der Praxis selbst monierte Dominanz kurzfristig orientierter Verkaufsförderungsaktionen ist ein Beleg für die Gefahren eines organisatorisch unzureichend eingebundenen Brand Managements.

Ähnliche Konflikte finden sich weiterhin im Verhältnis zu der i. A. bei der Unternehmensführung angesiedelten PR-Abteilung, die vielfach nicht in die Markenkommunikation eingebunden ist. Insgesamt sind viele Konflikte im Marketing-Mix auf die unzureichende Verankerung der Markensteuerung zurückzuführen (Homburg/Richter 2003).

3.4 Spezifische Probleme genossenschaftlicher Unternehmen

Die Langfristorientierung ist in der Marketingpraxis nicht nur für Genossenschaften problematisch. Hohe Fluktuationsraten im Brand Management, Profilierungswünsche einzelner Führungspersönlichkeiten und der „Mengendruck“ der Vertriebsabteilung sind Faktoren, die grundsätzlich die Kontinuität der Markenführung gefährden. Bei Genossenschaften wird die „marketing-myopia“ (Levitt 1960) allerdings durch eine Reihe von Spezifika verstärkt, die aus dem historischen Hintergrund des Agribusiness erklärbar sind.

Zunächst ist auf die Unternehmenskultur der Landwirtschaft zu verweisen. Die bäuerlichen Anteilseigner sind in erster Linie produktionsorientiert, da dem Absatzbereich durch die langjährige Marktregulierung eine vergleichsweise geringere Bedeutung zukommt (Hendrikse/ Veerman 2004). Hinzu kommt die „Bodenständigkeit“ der landwirtschaftlichen Unternehmensführung, die dem extrovertiert-kreativen Klima der Werbeagenturen sicherlich etwas entgegensteht. Markenwerbung hat sich in den letzten Jahrzehnten weitgehend vom eigentlichen Produkt gelöst.

Traditionelle Werbekampagnen rekurrieren auf die Sachqualitäten des Angebots. Sie versuchen, nachvollziehbar die spezifischen Leistungsvorteile herauszuarbeiten und zielen damit auf ein rational abwägendes Kaufverhalten. Bilder haben allenfalls eine textunterstützende Funktion; die Argumentation ist sachlich, emotionale Elemente finden sich nur marginal. In der jüngeren Zeit wird dagegen die Emotionalisierung zunehmend zum eigenständigen Profilierungskriterium. Erlebniskonzepte sollen Sympathien erzeugen und zur Identifikation mit

dem Angebot führen, indem sie an das Lebensgefühl bzw. den Lebensstil der Zielgruppe appellieren. Daneben steht die Suche nach der innovativen Werbeidee, nach einer Unique Advertising Proposition: Humor, Zynismus, Short Stories, Selbstironie. Viele Kommunikationsbotschaften haben sich vom eigentlichen Sachelement gelöst und setzen auf die Inszenierung einer Trendwelt, auf die Vermittlung von Erlebnis, Mythos oder Easy Living (Bodenstein/Spiller 1998).

Life Style- und Gag-Werbung stehen dem auf die physische Produktion, aber auch auf technischen Fortschritt hin orientierten Kulturmuster der Landwirtschaft entgegen. Besonders deutlich lässt sich dies in der Fleischwirtschaft ablesen, in der in den letzten Jahren unter dem Eindruck zahlreicher Krisen an Qualitätssicherungssystemen gearbeitet wird (Spiller 2004; Theuvsen 2004). Hier werden z. B. mit Hilfe der Genanalyse moderne Rückverfolgbarkeitssysteme über die Wertschöpfungskette aufgebaut und gegenüber dem Endverbraucher kommuniziert – in vielen Fällen am Kenntnisstand und den Informationsverarbeitungskapazitäten der Verbraucher vorbei.

Insgesamt steht die typische Kultur der Werbebranche etwas konträr zur landwirtschaftlichen Nähe der Genossenschaften. Indizien dafür können z. B. auch in den Protesten gesehen werden, mit denen die landwirtschaftlichen Anteilseigner auf die modernen Verwaltungsstandorte einiger Genossenschaften in Großstädten reagiert haben. Die landwirtschaftliche Orientierung der Genossenschaften schlägt sich – wenn auch wohl in abnehmendem Maße – auch in der Personalführung nieder.

Ein weiterer Punkt kommt hinzu: Genossenschaftliche Unternehmen sehen sich in zahlreichen Fällen noch in der Rolle des Vorlieferanten und nicht des Endproduktherstellers. Aus vielen Studien ist bekannt, dass sich Investitionsgüterhersteller und Vorlieferanten deutlich weniger markenorientiert verhalten als Konsumgüterproduzenten (Günther/Kriegbaum 1999). Markenorientierte Organisationseinheiten und Controllinginstrumente finden sich hier signifikant seltener. Diese Vorlieferantenorientierung ist historisch für die Fleischbranche besonders prägend, da die großen (genossenschaftlichen) Schlachtunternehmen vormals nur die erste Produktionsstufe eingenommen haben. Dies hat sich inzwischen geändert. Ein Unternehmen wie die Westfleisch liefert heute rund 55 % der Ware direkt an den Handel (Hoffmann 2004a). Gleichwohl prägt die „Second Tier-Einstellung“ immer noch viele Betriebe.

Eine besondere „Erblast“ für die Markenführung vieler Genossenschaften stellt die Dominanz des staatlich geförderten Gemeinschaftsmarketings durch die Centrale Marketinggesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft (CMA) und die entsprechenden Institutionen der Bundesländer dar. In der Landwirtschaft spielt das Gemeinschaftsmarketing aufgrund der kleinbetrieblichen Struktur der Unternehmen und der begrenzten Absatzreichweite traditionell eine große Rolle (Strecker/Reichert/Pottebaum 1996, S. 381 ff.). Neben der generischen Produktwerbung ist die Schaffung von Gemeinschaftsmarken und Gütezeichen ein zentrales Charakteristikum der CMA-Arbeit. Im Aufbau von kooperativen Markensystemen wurde ein zentraler Ansatzpunkt zur Stärkung der nationalen Landwirtschaft im Wettbewerb gesehen. Das Gemeinschafts-

marketing prägt bis heute nicht nur die Landwirtschaft, sondern z. B. weite Teile der gesamten Fleischbranche. Das Markenverständnis des Gemeinschaftsmarketings ist wiederum ein stark produkt- und regionalbezogenes. Da angesichts der Vielzahl der beteiligten Unternehmen eine gemeinsame emotionale Positionierung ausscheidet, steht in aller Regel die Herkunft der Erzeugnisse im Vordergrund. Das in Kap. 2.3.2 beschriebene CMA-Prüfsiegelprogramm für Markenfleisch, dem fast alle in Deutschland in den 90er Jahren aufgebauten Fleischmarken zuzuordnen waren, zeigte exemplarisch auf, dass bei der Heterogenität der Teilnehmer eine fokussierte Positionierung ausscheiden musste. Ein Marken-USP lässt sich auf dieser Basis nicht realisieren. Gleichwohl prägt die Hoffnung auf Gemeinschaftsmarken bis heute weite Teile der Branche, wie sich aktuell an dem Versuch zeigt, dem QS-Zertifikat der Qualität und Sicherheit GmbH durch hohe Werbeinvestitionen Markencharakter zu verleihen. Genossenschaften des Agribusiness sind der CMA traditionell besonders eng verbunden.

Schließlich kann als weiteres Hindernis bei der Entwicklung des Markenverständnisses die Fusions- und Akquisitionshäufigkeit der Genossenschaften gesehen werden. Der im Rahmen der Marktanalyse (Kap. 2) deutlich werdende Erfolg der genossenschaftlichen Produzenten im Wachstumsprozess ist im Wesentlichen auf innergenossenschaftliche Fusionen zurückzuführen. Der mit der hohen Zahl der Verschmelzungsprozesse einhergehende Integrationsdruck ist erheblich und lenkt einen Großteil der Managementressourcen auf interne Prozesse. Synergieeffekte müssen erschlossen und Unternehmenskulturen angenähert werden. Die Forschung zu Mergers & Akquisitions hat die damit verbundenen Unwägbarkeiten und Risiken vielfach herausgearbeitet (Picot 2000) und auf die Gefahren einer zu starken Binnenfokussierung hingewiesen. Zumindest zu einem Teil dürfte sich hieraus auch der geringe Ressourceneinsatz für Fragen der Markenführung erklären.

Fazit: „Der Weg zum Markenartikler ist mit guten Vorsätzen gepflastert.“ Die Managementforschung hat in den letzten Jahren vielfältige Hinweise auf die Schwierigkeiten der Umsetzung in die betriebliche Praxis geliefert. Die Hoffnung, über eine Markenprofilierung Preisbereitschaften beim Verbraucher zu erzielen, wird nur dann greifen, wenn ein grundlegender Kulturwandel in bisher produktionsorientierten Unternehmen erfolgt.

Genossenschaftlichen Unternehmen der Ernährungsindustrie fällt dieser Wandel zum Markenartikler aus einer Reihe von Gründen schwerer. Sie sind aus ihrer Tradition heraus der Landwirtschaft und deren Werten und Einstellungen verbunden. Dies begünstigt eine „Kostenkultur“ im Unternehmen, d. h. Verzicht auf überflüssigen Overhead, eine schlanke und flexible Verwaltung sowie hohe Flexibilität. Der Aufbau immaterieller Werte wie einer Marke steht etwas konträr zur bodenständigen Ausrichtung der landwirtschaftlichen Urproduktion. Genossenschaftliche Industrieunternehmen können sich sicherlich von dieser landwirtschaftlichen Bindung lösen, die Kommunikation mit ihren Anteilseignern wird dadurch aber nicht erleichtert.

4 Empirische Studien

4.1 Brand Orientation in der deutschen Ernährungsindustrie

4.1.1 Zum Untersuchungsdesign

In der Forschung ist die im vorangegangenen Kapitel skizzierte Markenorientierung bisher kaum empirisch untersucht worden. Es gibt zwar eine Vielzahl von Studien zum Markenwert, diejenigen unternehmerischen Faktoren, die hinter dem Brand Value stehen, sind jedoch überraschenderweise kaum Gegenstand der Forschung. Eine Ausnahme bildet die Studie von Hankinson (2001), auf die an späterer Stelle noch detailliert eingegangen wird. Spezielle Auswertungen für genossenschaftliche Unternehmen liegen nicht vor.

Aus diesem Grund wird für den empirischen Teil der vorliegenden Arbeit ein zweigeteiltes Vorgehen gewählt. Im ersten Schritt wird angesichts des defizitären Forschungsstandes ein breiter Überblick über den Status quo der Markenorientierung in der deutschen Ernährungsindustrie gegeben. Dieser bezieht sich nicht speziell auf Genossenschaften, sondern sucht generell nach den erfolgskritischen Merkmalen der Markenorientierung. In einem zweiten Schritt wird anschließend mit dem Instrument der Intensivfallstudie eine Detailaufnahme der Markenführung in Genossenschaften der deutschen Ernährungsindustrie erhoben.

Die zunächst vorgestellte breite Studie beruht auf einer Online-Befragung bei 400 markenführenden deutschen Herstellern. Es handelt sich hierbei um die Lebensmittelproduzenten unter den 100 führenden Lieferanten des deutschen Lebensmitteleinzelhandels und um eine Auswahl weiterer Hersteller. Das Sample ist insgesamt als Sondierungsstudie angelegt. Die Auswahl der Hersteller ist in erster Linie der Datenverfügbarkeit geschuldet. Entsprechende Mail-Adressen wurden u. a. der Korrespondenzdatenbank eines Verbandes der Ernährungswirtschaft und einer öffentlich zugänglichen Liste des Markenverbandes entnommen. Es handelt sich mithin um ein Convenient Sample und kann insofern nicht als repräsentativ für die deutsche Ernährungsindustrie insgesamt gelten. Durch die Berücksichtigung aller wesentlichen Anbieter und eine breite Auswahl von mittelständischen Herstellern kann die Stichprobe jedoch als aussagekräftig angesehen werden.

Durchgeführt wurde die Erhebung im Januar/Februar 2004 (KW 4 bis KW 6). Die Probanden wurden per Mail kontaktiert und zur Beantwortung des Fragebogens über einen Link auf den eigenen Server weitergeleitet. Von den rund 400 angeschriebenen Unternehmen der deutschen Ernährungswirtschaft antworteten insgesamt 100. Zudem erklärten 22 Unternehmen, dass die Beantwortung des Fragebogens trotz oder gerade wegen hoher Relevanz aus Geheimhaltungs- oder sonstigen strategischen Gründen nicht möglich sei. Insgesamt ergibt sich eine Responsequote von rund 28 %. 27 Fragebögen wurden aufgrund fehlerhafter Bearbeitung bzw. wegen mehrfacher Missings von den weiterführenden multivariaten Analyseverfahren ausgeschlossen. Die verwertbare Stichprobe beträgt somit 73 vollständig beantwortete Fragebögen. Dies entspricht einer für Online-Befragungen akzeptablen Quote von ca. 18 % (Porter 2004) und

zeigt zusammen mit der Gesamtzahl der beantworteten Fragebögen die große Relevanz der Thematik in der Praxis.

Die folgenden Tabellen geben einen Überblick über die Struktur der Stichprobe. Dabei sind sowohl Prozentangaben in Bezug auf die Zahl der Antworten als auch auf die Zahl der Fälle ausgewiesen, wenn die Probanden an diesen Stellen die Möglichkeit zur Mehrfachnennung hatten. Die Stichprobe setzt sich schwerpunktmäßig aus den Branchen Fleisch, Milch, alkoholische sowie alkoholfreie Getränke zusammen. Die große Anzahl der Nennung „Sonstige" begründet sich durch das Fehlen der Antwortmöglichkeiten Tiefkühlprodukte, Kaffee und Fertiggerichte in der Einteilung des Statistischen Bundesamtes.

Tab. 12: Struktur der Stichprobe

Branche	% der Antworten	% der Fälle	Branchenverteilung nach Angaben des Statistischen Bundesamtes in %
Fleisch	11,1	14,0	19,3
Fisch	3,2	4,0	2,1
Obst und Gemüse	2,4	3,0	6,5
Milch	10,3	13,0	19,3
Getreide, Reis u. Teigwaren	5,6	7,0	3,1
Feinkosterzeugnisse	6,3	8,0	2,3
Backwaren	6,3	8,0	7,1
Öle und Fette	4,0	5,0	3,4
Süßwaren	4,8	6,0	5,0
Alkoholfreie Getränke	11,9	15,0	6,7
Brauwirtschaft	7,9	10,0	8,6
Andere Alkoholika	7,1	9,0	3,8
Sonstige	19,0	24,0	12,8

Quelle: Eigene Darstellung

Vergleicht man die Stichprobenstruktur mit der Grundgesamtheit der deutschen Ernährungsindustrie, so sind die wichtigsten Warengruppen relativ gut vertreten. Da nur markenführende Unternehmen befragt wurden, sind der Molkerei- und der Fleischbereich etwas geringer und das Getränkesegment etwas stärker repräsentiert.

Hinsichtlich der Unternehmensgröße sind in der Stichprobe erwartungsgemäß die Großunternehmen deutlich überproportional erfasst. Rund 76 % ordnen sich in eine der Umsatzgrößenklassen über 20 Mio. Euro und ca. 46 % über 101 Mio. Euro pro Geschäftsjahr ein (Tabelle 13). Sehr kleine Unternehmen verfügen in aller Regel nicht über Marken.

Tab. 13: Größe der befragten Unternehmen nach Umsatz im Vergleich zur Grundgesamtheit

Umsatz (in Mio. € pro Geschäftsjahr)	% der befragten Unternehmen	Verteilung nach Angaben des Statistischen Bundesamtes
Unter 2	4,1	32,9
2 – 4,99	4,1	25,2
5 – 9,99	9,3	13,0
10 – 19,99	6,2	9,3
20 – 49,99	17,5	10,2
50 – 100,99	12,4	9,4
Über 101	34,0	
Über 500	12,4	

Quelle: Eigene Berechnungen und PricewaterhouseCoopers 2003

Die dominierende Rechtsform der befragten Unternehmen ist die GmbH (80 %) inkl. Untertypen wie der GmbH & Co. KG. In Bezug auf die Anteilsstruktur bzw. die Eigentumsverhältnisse gaben 60 % der Befragten an, dass ihr Unternehmen zu einem Konzern gehöre, und 40 %, dass sich das Unternehmen in Familienbesitz befinde. Die höheren Prozentwerte bei der Zahl der Fälle resultieren daher, dass einige Unternehmen Teil einer Unternehmensgruppe sind, welche sich in Familienbesitz befindet.

Tab. 14: Rechtsformen der befragten Unternehmen

Rechtsform	% der Antworten
EG	8,0
GmbH	38,0
AG	10,0
KG	2,0
GmbH & Co. KG	37,0
Sonstige	5,0

Quelle: Eigene Darstellung

Tab. 15: Eigentumsverhältnisse der beteiligten Unternehmen

Eigentumsverhältnisse	% der Antworten	% der Fälle
Zum Konzern gehörend	60,0	71,4
Familienbesitz	40,0	47,6

Quelle: Eigene Darstellung

Wichtig für die Güte der folgenden Ausführungen und ein kritischer Faktor jeder Online-Befragung ist die Frage, welche Person den Fragebogen ausgefüllt hat. Rund 83 % der beantworteten Fragebögen stammen aus den Organisationseinheiten Geschäftsführung, Marketing/

Marktforschung und Vertrieb, an deren Leitung das Anschreiben auch adressiert war. Da die befragten Geschäftsführer (gut 1/3 der Probanden) häufig weitere Bereiche verantworten, finden sich vielfach Mehrfachantworten.

Tab. 16: Position der antwortenden Manager

Unternehmensabteilung	% der Antworten	% der Fälle
Geschäftsführung	21,2	35,9
Marketing	43,2	73,1
Marktforschung	7,6	12,8
Vertrieb	10,6	17,9
Controlling	3,0	5,1
Finanzwesen	1,5	2,6
Unternehmenskommunikation	3,8	6,4
Personal	2,3	3,8
Forschung und Entwicklung	2,3	3,8
Produktion	2,3	3,8
Mitgliederbetreuung	0,8	1,3
Sonstige	1,5	2,6

Quelle: Eigene Darstellung

Der Fragebogen setzt sich aus verschiedenen inhaltlichen und methodischen Elementen zusammen. Aufgrund der Anforderungen an eine Online-Befragung wurden hinsichtlich der Frageformen fast ausschließlich geschlossene Fragen sowie Statementbatterien mit Likert-Skalen eingesetzt. Die Befragung lässt sich im Überblick in folgende Strukturelemente gliedern (vgl. den Fragebogen im Anhang):

- Zu Beginn des Interviews wurden Fragen zur Branchenzugehörigkeit, Rechtsform, Umsatz sowie Anteilsstruktur (zu Konzern gehörend oder im Familienbesitz) gestellt sowie die Position des Antwortenden erfragt.
- Der folgende Frageblock umfasste Aussagen zu den Hauptabsatzwegen der Unternehmen sowie zum Anteil bzw. Verhältnis von im Unternehmen geführten Marken, Handelsmarken und markenloser Ware.
- Im nächsten Themenblock wurde mithilfe einer Konstantsummenskala eine erste Einschätzung der Relevanz verschiedener Einflussfaktoren (Verhältnis zum Abnehmer/Handel, kostengünstige Produktion und Logistik, Marketing etc.) auf die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erfragt.
- Im nächsten Schritt folgte der Kern des Fragebogens mit den insgesamt 13 durch Statements operationalisierten Konstrukten zur Markenorientierung, aufgeteilt in drei Statementbatterien.
- Mit der Frage konfrontiert, welches Unternehmen ihrer Meinung nach in punkto Markenpolitik führend ist, wurden die Probanden anschließend aufgefordert, das

eigene mit dem zuvor genannten Unternehmen anhand diverser Statements zu vergleichen.
- Zum Schluss wurden die Probanden gebeten, in Form von vier Statements den wirtschaftlichen Erfolg ihres Unternehmens zu bewerten.

In der Regel dauerte die Beantwortung des Fragebogens ca. zehn bis fünfzehn Minuten. Zur Minimierung von Interviewabbrüchen wurde der Fragebogen speziell unter Berücksichtigung der Prämissen einfache Menüführung und Bedienbarkeit, Kompatibilität mit verschiedenen Browser-Typen sowie klare optische Gestaltung konzipiert. Weiterhin musste aufgrund der unterschiedlichen technischen Ausstattung der Unternehmen bei der Programmierung des Fragebogens gewährleistet werden, dass dieser auch ohne Installation von zusätzlichen Programmen, Plug-Ins, Cookies etc. zu bedienen war.

4.1.2 Operationalisierung des Modells

Ziel der Studie ist die Erfassung der Markenorientierung der deutschen Ernährungsindustrie. Unternehmen, die Marken führen, sollen vergleichend im Hinblick auf ihr Markenverständnis und ihre strategische Markenführung bewertet werden. Hierzu liegen bisher kaum empirische Arbeiten vor. Die u. W. einzig einschlägige Arbeit von Hankinson (2001) erfasst 500 Fundraising-Organisationen. Auf Basis einer explorativen Faktoranalyse arbeitet die Autorin folgende Elemente der Markenorientierung heraus:

- Die Kriterien „Markenverständnis“, „Markenkommunikation“ und „Strategische Markenführung“ bilden den wichtigsten Faktor für eine Markenorientierung. Diese drei Größen sind eng mit einander verknüpft und stellen die Basis einer erfolgreichen Markenführung dar.
- Ein zweiter Faktor umfasst die informatorische Seite des Markenmanagements im Sinne der innerbetrieblichen Kommunikation über Markenziele.
- Weiterhin zeigt die Studie, dass die Markenführung sich im Alltagsgeschäft niederschlagen muss, wenn sie erfolgreich sein will.
- Ein vierter Faktor umfasst den Markenwert, der im Controlling durch geeignete Verfahren operationalisiert werden sollte.

Die Studie von Hankinson beinhaltet allerdings nur Teilelemente der Markenorientierung. Zudem wird mit der Befragung von Fundraising-Organisationen ein nicht-gewinnorientierter Bereich erfasst, der mit der Markenorientierung der Ernährungswirtschaft kaum vergleichbar sein dürfte. Der Dienstleistungsbereich insgesamt und soziale Organisationen im Speziellen verfügen nicht über klassische Markenartikel und haben hinsichtlich ihrer Marketingerfahrung im Vergleich zur Ernährungsindustrie sicherlich Defizite vorzuweisen. Die Arbeit von Hankinson liefert jedoch wichtige Anregungen für die eigene Studie.
Die Haupthypothese der folgenden Studie stellt die Annahme dar, dass diejenigen Unternehmen, die hohe Ausprägungen hinsichtlich der internen Markenorientierung und somit auch

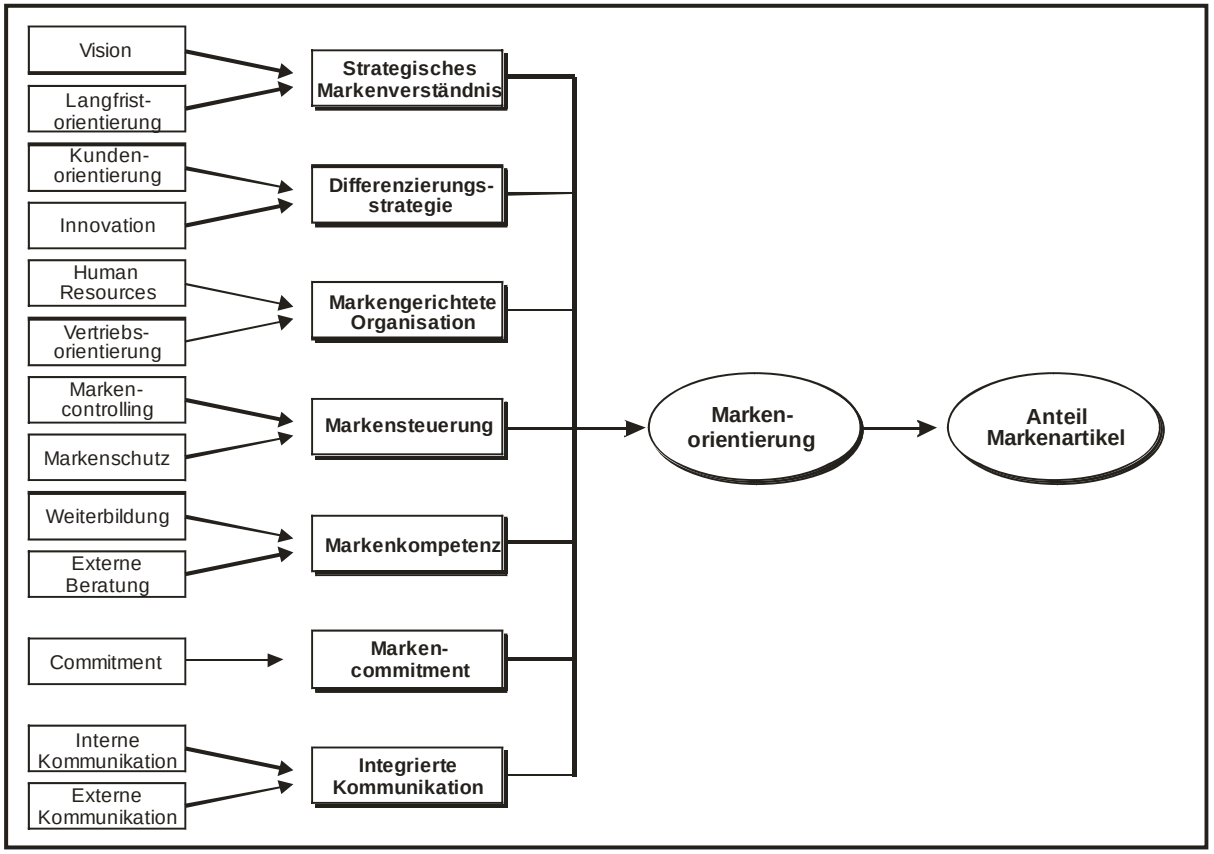
hinsichtlich der Bereitschaft zur nachhaltigen Investition in die Marke aufweisen, einen höheren Markenartikelanteil (Herstellermarkenanteil) realisieren können. In der Lebensmittelindustrie findet derzeit ein starker Verdrängungswettbewerb zwischen Hersteller- und Handelsmarken statt, so dass zu erwarten ist, dass sich Unternehmen mit einer hohen Brand Orientation besser gegen den Siegeszug der Handelsmarken behaupten.

Zur Prüfung dieser Hypothese wurde zunächst ein Modell zur Erklärung des Konstrukts Markenorientierung konzipiert. Die dazu erforderlichen „Bausteine“ einer erfolgreichen Markenorientierung wurden in Kapitel 3 bereits ausführlich diskutiert. Resultierend aus diesen Überlegungen wurden insgesamt sieben Teilkonstrukte als mögliche Einflussfaktoren abgeleitet, welche das Gesamtkonstrukt Markenorientierung erklären. Zur differenzierteren Betrachtung wurden die Konstrukte (mit Ausnahme des Markencommitments) durch je zwei Elemente näher spezifiziert:

- Strategisches Markenverständnis
  - Vision
  - Langfristorientierung
- Differenzierungsstrategie
  - Kundenorientierung
  - Innovation
- Markengerichtete Organisation
  - Human Resources
  - Vertriebsorientierung
- Markensteuerung
  - Markencontrolling
  - Markenschutz
- Markenkompetenz
  - Weiterbildung
  - Externe Beratung
- Markencommitment
  - Commitment
- Integrierte Kommunikation
  - Interne Kommunikation
  - Externe Kommunikation

Abbildung 6 spiegelt das konzipierte Modell mit den möglichen Einflussfaktoren der Markenorientierung in der Ernährungswirtschaft zusammenfassend wider.

Abb. 6: Mögliche Einflussfaktoren und Konstruktbestandteile der Markenorientierung



Quelle: Eigene Darstellung

Nach Beendigung der Modellkonzeption wurden die einzelnen Elemente durch geeignete Statements operationalisiert. Die Online-Befragung als Erhebungsinstrument unterliegt besonderen zeitlichen Restriktionen. Um die Befragungsdauer und damit die Abbrecherquote möglichst gering zu halten, wurde jedes Element lediglich durch ein Statement erfasst. Tabelle 17 gibt einen Überblick über die einzelnen Konstrukte sowie die zur Operationalisierung der Elemente formulierten Statements.

Tab. 17: Operationalisierung des Modells

Konstrukt	Element	Statement
Strategisches Markenverständnis	Vision	Wir haben eine klare Vorstellung davon, in welche Richtung sich unsere Marke zukünftig entwickeln soll.
	Langfrist-orientierung	Zum Aufbau unserer Marke haben wir einen strukturierten Investitionsplan für die nächsten Jahre.
Differenzierungs-strategie	Kundenorientierung	Die besten Anregungen für die Optimierung unserer Produkte kommen von Seiten der Kunden (z. B. durch Kundentelefon etc.).
	Innovation	Die Entwicklung „echter“ Produktinnovationen hat bei uns oberste Priorität.
Markengerichtete Organisation	Human Resources	In unserem Unternehmen gibt es durchsetzungsfähige Brand-/ Produktmanager.
	Vertriebs-orientierung	Letztlich dominiert das Vertriebsmanagement die Markenführung.
Markensteuerung	Markencontrolling	Neben finanzwirtschaftlichen Kennzahlen (ROI u. a.) ist der Markenwert eine zentrale Steuerungsgröße in unserem Unternehmen.
	Markenschutz	Wir investieren stetig in den Markenschutz, um unsere Marke vor Piraterie oder sonstigem Missbrauch zu schützen.
Markenkompetenz	Weiterbildung	Bei uns wird darauf geachtet, dass unsere Mitarbeiter in Sachen Markenführung stets auf dem neusten Stand sind.
	Externe Beratung	Wir lassen unsere Marke regelmäßig von externen Beratungsunternehmen/ Agenturen auf Stärken und Schwächen untersuchen.
Markencommitment	Commitment	Auch in umsatzschwachen Zeiten wird bei uns an Werbung, Sponsoring etc. nicht gespart.
Integrierte Kommunikation	Interne Kommunikation	Wir werden auch intern stetig über die Entwicklungen unserer Marke informiert (z. B. durch Firmenzeitung, Newsletter, etc.).
	Externe Kommunikation	Der Rahmen der Unternehmenskommunikation wird im Wesentlichen durch den Markenauftritt bestimmt.

Quelle: Eigene Darstellung

Eine Schwierigkeit bei der Messung unternehmerischer Grundhaltungen ist der unterschiedliche Formalisierungs- bzw. Organisationsgrad in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße. Mittelständische Unternehmen müssen z. B. nicht über getrennte Organisationseinheiten für Markenmanagement oder Marktforschung verfügen; gleichwohl kann Kundennähe im Unternehmen stark verankert sein. Die Befragung richtet sich daher nicht auf die Feststellung bestimmter Strukturen, sondern auf die Selbsteinschätzung von Prioritäten im Unternehmen.

4.1.3 Ergebnisse der Befragung

4.1.3.1 Brand Orientation der Lebensmittelproduzenten: Erster Überblick

Im Folgenden soll zunächst ein kurzer Überblick über die wesentlichen Resultate der Befragung gegeben werden. Es zeigt sich, dass die teilnehmenden Unternehmen in vielen Bereichen markenartikelorientiert aufgestellt sind – allerdings ist diese strategische Ausrichtung durch die kurzfristigen Anforderungen des Trade Marketing latent gefährdet.

Im Anschluss an den ersten Ergebnisüberblick werden mit Hilfe multivariater Analysemethoden die Zusammenhänge zwischen Brand Orientation und Markenerfolg differenzierter erläutert und auf Basis einer Clusteranalyse eine Einteilung der teilnehmenden Unternehmen hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen bei der Markenführung vorgenommen.

Die Befragung richtete sich an markenführende Hersteller der deutschen Ernährungsindustrie. Es verwundert daher nicht, dass der Anteil der Markenartikel am Gesamtabsatz relativ hoch ist und bei rund 65 % liegt. Hinzu kommen durchschnittlich ca. 22 % Handelsmarken und rund 14 % markenlose Ware. Betrachtet man die Unternehmen differenzierter, so zeigt sich, dass 27 % der Betriebe ausschließlich Herstellermarken produzieren und damit in die Gruppe der klassischen Markenartikelproduzenten einzuordnen sind (vgl. Kap. 2.1). Rund 18 % der Unternehmen fertigen überwiegend Handelsmarken und sind damit als hauptgeschäftliche Handelsmarkenhersteller zu charakterisieren. Handelsmarken als Zusatzgeschäft betreiben damit gut 50 % der Lebensmittelanbieter mit einem Handelsmarkenanteil, der schwerpunktmäßig zwischen 10 und 20 % liegt.

Tab. 18: Anteil der Markenformen am Gesamtabsatz der Unternehmen

Markenform	Durchschnittlicher Anteil in %	Standardabweichung
Markenartikel	64,2	35,3
Handelsmarken	22,2	25,7
markenlose Ware	13,6	26,5

Quelle: Eigene Berechnungen

Aufschlussreich ist auch die Frage nach den Absatzwegen für die erzeugten Produkte. Knapp 50 % des Absatzes entfällt auf den Lebensmitteleinzelhandel, 33 % auf die Vollsortimenter und 16 % auf Discounter. Eine erhebliche Bedeutung kommt weiterhin dem Großhandel zu, der rund 12 % des Absatzes aufnimmt und die Produkte im Wesentlichen an Gastronomie und Großverbraucher weiterliefert. Die Unternehmen des Außer-Haus-Marktes kaufen relativ selten direkt bei der Industrie ein. Die Absatzanteile liegen hier nur bei 6 % (Gastronomie) und 3 % (Großverbraucher). Hohe Standardabweichungen finden sich hinsichtlich des Absatzes an den Fachhandel (im Durchschnitt 12 %) und an andere Industriebetriebe (8 %). Eine Korrelationsrechnung zeigt weiterhin einen Zusammenhang zwischen Herstellermarkenanteil und Absatzwegepräferenzen. Unternehmen mit einem hohem Markenartikelanteil beliefern in

wesentlich stärkerem Umfang die Vollsortimenter (r = 0,33***) und deutlich seltener die Discounter (r = -0,56***) (hier wie im weiteren Text: *** = p<0,01, ** = p<0,05, * = p<0,1).

Tab. 19: Anteil der verschiedenen Vertriebswege am Gesamtabsatz der Unternehmen

	Durchschnittlicher Anteil in %	**Standardabweichung**
Lebensmittelhandel (ohne Discount)	33,1	28,5
Discount	16,2	22,4
Großhandel	12,3	19,5
Fachhandel	12,3	21,8
Industrie	7,9	20,2
Gastronomie	5,9	12,3
Lebensmittelhandwerk	3,5	13,8
Direktabsatz an Endverbraucher	3,4	15,6
Großverbraucher	3,3	8,3
Export	1,2	4,2

Quelle: Eigene Berechnungen

Aufschlussreich für die hier verfolgte Themenstellung der Markenorientierung ist die Frage nach den zentralen Kernfunktionen für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Im Sinne der Theorie des dominierenden Engpassfaktors sollten die befragten Manager bei einer Konstantsummenskala diejenigen Felder benennen, die für den langfristigen Unternehmenserfolg aus ihrer Sicht besonders relevant sind.

Es ist charakteristisch für die zunehmende Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel und die daraus folgende schwierige vertikale Wettbewerbsposition, dass als wichtigstes Feld das Verhältnis zum Abnehmer/Handel benannt wird (ca. 30 Punkte). An zweiter Stelle mit jeweils gut 20 % der Bedeutung liegen Marketing/Werbung und Produktion/Logistik. Während es hier jeweils Unternehmen gibt, die einem der beiden Erfolgsfaktoren eine dominierende Relevanz zuweisen, stehen Wachstum und F&E bei keinem Unternehmen im Vordergrund. Diejenigen Unternehmen, die Marketing/Werbung stark gewichten, priorisieren auch Forschung und Entwicklung. Umgekehrt stehen die Präferenzen für Marketing und Kostenreduktion in einem deutlichen Widerspruch. Insgesamt überrascht es doch, dass die befragten Markenartikler heute im Gatekeeper Lebensmitteleinzelhandel und damit im Trade Marketing die größere Hürde im Vergleich zum Consumer Marketing sehen.

Tab. 20: Ergebnisse einer Konstantsummenskala zu den wettbewerbsrelevanten Unternehmensbereichen

	Durchschnittliche Relevanz (von 100 Punkten)	**Standardabweichung**
Verhältnis zum Abnehmer/Handel	30,2	14,6
Größenwachstum (M&A)	14,2	10,0
Marketing (inkl. Werbung)	21,5	12,6
Forschung und Entwicklung	14,1	9,4
Kostengünstige Produktion/Logistik	20,0	14,5

Quelle: Eigene Berechnungen

Die folgende Tabelle 21 zeigt die differenzierten Ergebnisse für verschiedene (5-stufige) Likert-Skalen, in denen die Markenorientierung der Unternehmen erfasst wird. Diese Fragen behandeln typische Problemfelder der Brand Orientation und spiegeln damit den Stand der Markenorientierung in der deutschen Ernährungsindustrie im Überblick wider.

Aufschlussreich ist u. a., dass die Relevanz des Markenwertes als zentrale Controllinggröße inzwischen bei Markenartiklern weitgehend akzeptiert ist. Knapp 80 % der Unternehmen stimmen hier trotz der bekannten bilanzierungsrechtlichen und marktforschungstechnischen Probleme zu. Eine integrierte Unternehmenskommunikation, die durch das Brand Management koordiniert wird, sehen gut drei Viertel aller Betriebe als gegeben an.

Die Stärke des Brand Managements im Unternehmen wird durch zwei etwas unterschiedlich formulierte Fragen überprüft. Bei der direkten Frage nach dem Vorhandensein durchsetzungsfähiger Produktmanager stimmen zwei Drittel der Befragten zu. Das Statement „letztlich dominiert doch das Vertriebsmanagement“ wird dagegen nur von rund 30 % abgelehnt. Der eher geringe Korrelationswert (-0,26**) zwischen den beiden Statements deutet darauf hin, dass in einer Reihe von Unternehmen mit starken Brandmanagement gleichwohl der Vertrieb dominiert. Offensichtlich bedarf es in der Konfliktsituation zwischen Marke und Vertrieb außerordentlich gefestigter institutioneller Strukturen, um die Begehrlichkeiten des Handels abzuwehren.

Tab. 21: Einordnung der Unternehmen hinsichtlich ihrer Brand Orientation

Statements	MW/ St.abw.	Stimme voll-ständig zu	Stimme zu	Weder noch	Lehne ab	Lehne voll-ständig ab
Neben finanzwirtschaftlichen Kennzahlen (ROI u. a.) ist der Markenwert eine zentrale Steuerungsgröße in unserem Unternehmen.	0,9/0,9	26,0	52,1	13,7	5,5	2,7
Wir werden auch intern stetig über die Entwicklungen unserer Marke informiert (z. B. durch Firmenzeitung, Newsletter, etc.).	0,7/0,9	13,7	53,4	21,9	9,6	1,4
Der Rahmen der Unternehmenskommu-nikation wird im Wesentlichen durch den Markenauftritt bestimmt.	1,0/1,0	31,6	45,2	16,4	4,1	2,7
Auch in umsatzschwachen Zeiten wird bei uns an Werbung, Sponsoring etc. nicht gespart.	0,2/1,0	6,9	35,6	30,1	21,9	5,5
In unserem Unternehmen gibt es durch-setzungsfähige Brand-/ Produktmanager.	0,7/0,9	17,8	49,4	23,3	6,8	2,7
Wir lassen unsere Marke regelmäßig von externen Beratungsunternehmen/ Agenturen auf Stärken und Schwächen untersuchen.	0,0/1,2	8,3	27,4	34,2	16,4	13,7
Bei uns wird darauf geachtet, dass unsere Mitarbeiter in Sachen Markenführung stets auf dem neusten Stand sind.	0,6/0,7	5,5	54,8	30,1	9,6	-
Wir haben eine klare Vorstellung davon, in welche Richtung sich unsere Marke zukünftig entwickeln soll.	1,2/0,8	37,0	52,1	6,8	4,1	-
Die Entwicklung echter Produktinno-vationen hat in unserem Unternehmen oberste Priorität.	0,8/1,1	30,2	32,9	26,0	6,8	4,1
Zum Aufbau unserer Marke haben wir einen strukturierten Investitionsplan für die nächsten Jahre.	0,5/1,0	12,3	39,7	32,9	11,0	4,1
Letztlich dominiert das Vertriebsmana-gement die Markenführung.	0,3/1,0	6,8	41,2	21,9	30,1	-
Die besten Anregungen für die Optimierung unserer Produkte kommen von Seiten der Kunden (z. B. durch Kundentelefon etc.).	0,0/1,0	2,7	31,5	41,1	15,1	9,6
Wir investieren stetig in den Markenschutz, um unsere Marke vor Piraterie oder sonstigem Missbrauch zu schützen.	0,8/1,0	23,3	41,1	24,6	9,6	1,4

Quelle: Eigene Berechnungen; Angabe der Mittelwerte und Stanardabweichungen

Eine klare Vision für ihre Markenpolitik haben fast alle befragten Unternehmen, allerdings ist diese in knapp der Hälfte der Fälle nicht durch eine langfristige Investitionsplanung abgesichert.

Deutliche Defizite gibt es bei der in der Forschung immer wieder geforderten Werbebudgetplanung, die sich an Kommunikationszielen und nicht an Konjunkturgrößen ausrichten sollte. Nur in knapp 40 % der Unternehmen werden diese Forderungen im Wesentlichen erfüllt. Die interne Kommunikation der Markenpolitik bietet ebenso wie die entsprechende betriebliche Weiterbildung noch Verbesserungspotenzial, in beiden Fällen sieht ein relevanter Anteil von über 30 % der Unternehmen Handlungsbedarf.

Die geringsten Zustimmungswerte erzielen die Fragen nach der Einschaltung externer Berater zur Markenführung sowie nach dem Stellenwert von Kundenanregungen für die Innovationspolitik. Im ersten Fall deutet aber die hohe Standardabweichung auf die erheblich differierenden Auffassungen der Unternehmenspraxis hin.

Insgesamt weist dieser Teil der Befragung auf eine in der Selbsteinschätzung der Befragten ausgeprägte Markenorientierung der Unternehmen hin. In Kapitel 4.1.3.4 werden diese Resultate auf Basis einer Clusteranalyse in differenzierter Form wieder aufgegriffen. Erkennbar wird aber auch die latente Bedrohung der Brand Orientation durch den Druck des Handels und der Vertriebsabteilung mit ihren nicht selten konkurrierenden Zielsetzungen.

Ein letzter Teil des Fragebogens dient im Sinne des Benchmarking dem Vergleich mit dem jeweils führenden Markenartikler der Branche. Zunächst sollten die Unternehmen diejenigen Firmen benennen, die sich durch eine herausragende Markenpolitik in ihrer Branche auszeichnen. Folgende Unternehmen wurden hier besonders häufig benannt:

- Nestlé,
- Coca Cola,
- Müller Milch,
- Procter & Gamble,
- Kraft Foods und
- Krombacher.

Im zweiten Schritt sollten die Manager ihr Unternehmen mit dem jeweils genannten Branchenführer im Hinblick auf vorgegebene Kriterien vergleichen. Ihre größten Schwachstellen sahen die Probanden bei der Kommunikation der Marke und der darauf beruhenden Markenbekanntheit. Mehr als 50 % der Befragten bewerteten hier ihren Betrieb als (deutlich) kommunikationsschwächer. Umgekehrt – und dies verweist auf die immer noch eher passive Motivation zur Handelsmarkenproduktion – geht die Mehrheit der Manager davon aus, dass ihr Unternehmen im Vergleich zum besten Markenartikler eine leistungsstärkere Handelsmarkenpolitik betreibt. In Bezug auf Innovations- und Vertriebsstärke werden kaum Unterschiede wahrgenommen.

Tab. 22: Bewertung der eigenen Leistungsfähigkeit im Vergleich zum Branchenführer

Kriterien	MW/ St.abw.	Viel besser	Besser	Gleich gut	Schlechter	Viel schlechter
Eindeutige Vision	-0,1/0,9	6,3	15,6	42,2	32,8	3,1
Kommunikation der Marke	-0,3/1,3	14,3	11,1	20,6	36,5	17,5
Distributionsstärke/ Vertrieb	-0,1/1,3	15,9	17,5	22,2	33,3	11,1
Markenbekanntheit	-0,2/1,4	17,7	12,9	16,1	37,1	16,1
Innovationskraft	0/1,1	11,1	19,0	30,2	36,5	3,2
Handelsmarkengeschäft	0,3/1,2	18,6	20,3	40,7	10,2	10,2

Quelle: Eigene Berechnungen; Angabe der Mittelwerte und Stanardabweichungen

4.1.3.2 Faktorenanalyse

Zur Erklärung der Markenorientierung ist es erforderlich, eine Vielzahl von Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Bei einer größeren Zahl von Variablen besteht allerdings die Gefahr, dass diese nicht mehr unabhängig voneinander sind und dass einzelne Bereiche unterschiedlich intensiv abgefragt werden. Bei der Vielzahl von Variablen ist a priori der Grad der Zusammengehörigkeit nicht bekannt. Gegenstand der Faktorenanalyse (FA) ist deshalb die Reduktion dieser Variablenvielfalt auf Gruppen von Variablen, die ähnliche Erklärungsfaktoren thematisieren (Backhaus et al. 2003). Die FA dient also neben der Komplexitätsreduktion der Aufdeckung voneinander unabhängiger Einflussgrößen und ist damit explorativ einsetzbar. Zur Interpretation werden sog. Faktorladungen bzw. Faktorkoeffizienten als Maßgrößen herangezogen. Die ermittelten Faktoren können erst dann sinnvoll analysiert und in ihrer Bedeutung bewertet werden, wenn ihre Relation zu den zu erklärenden Variablen identifiziert ist. Dieser Zusammenhang zwischen Faktoren und Variablen wird durch eine Faktor- oder Komponentenmatrix dargestellt. Die Komponentenmatrix stellt für jede Variable des Modells die Koeffizienten dar, mit denen die Faktoren in die Gleichung zur Erklärung der Variablen eingehen. Diese Koeffizienten werden auch als Faktorladungen bezeichnet.

In dieser Untersuchung wurde die Hauptkomponentenanalyse als Faktorextraktionsverfahren gewählt. Ziel dieser Analysemethode ist eine Dimensionsreduktion der Variablen auf möglichst wenige Faktoren, jedoch ohne kausale Interpretation (Backhaus et al. 2003, S. 292).

Die Güte der Daten für die nachfolgende Analyse wurde zusammen mit dem Bartlett-Test durch das Kaiser–Meyer–Olkin–Kriterium getestet. Nach diesem Kriterium wird geprüft, ob die Datengrundlage sich zur Durchführung einer Faktoranalyse eignet. Der ermittelte Wert von 0,81 belegt eine gute Tauglichkeit der Datengrundlage. Bei Werten unter 0,5 wird von einer Durchführung der Faktorenanalyse abgeraten, wünschenswert sind Werte von 0,8 oder größer (Backhaus et al. 2003, S. 276). Insgesamt konnten drei Faktoren (mit Eigen-

werten > 1), die kumuliert eine Gesamtvarianz von 62 % erklären, extrahiert und folgendermaßen charakterisiert werden:

- Faktor 1: Markenorganisation/-führung
- Faktor 2: Markensteuerung
- Faktor 3: Markeninnovation

Die folgende Tabelle gibt die hinter den jeweiligen Faktoren stehenden Statements und die zugehörigen Faktorladungen wieder.

Tab. 23: Faktorladungen der einzelnen Statements

Faktor 1: Markenorganisation/-führung	**Faktorladung**
Wir werden auch intern stetig über die Entwicklungen unserer Marke informiert (z. B. durch Firmenzeitung, Newsletter, etc.).	0,74
In unserem Unternehmen gibt es durchsetzungsfähige Brand-/Produktmanager.	0,67
Wir lassen unsere Marke regelmäßig von externen Beratungsunternehmen/ Agenturen auf Stärken und Schwächen untersuchen.	0,83
Bei uns wird darauf geachtet, dass unsere Mitarbeiter in Sachen Markenführung stets auf dem neusten Stand sind.	0,65
Faktor 2: Markensteuerung	
Neben finanzwirtschaftlichen Kennzahlen (ROI u. a.) ist der Markenwert eine zentrale Steuerungsgröße in unserem Unternehmen.	0,73
Der Rahmen der Unternehmenskommunikation wird im Wesentlichen durch den Markenauftritt bestimmt.	0,60
Auch in umsatzschwachen Zeiten wird bei uns an Werbung, Sponsoring etc. nicht gespart.	0,67
Zum Aufbau unserer Marke haben wir einen strukturierten Investitionsplan für die nächsten Jahre.	0,56
Faktor 3: Markeninnovation	
Wir haben eine klare Vorstellung davon, in welche Richtung sich unsere Marke zukünftig entwickeln soll.	0,69
Die Entwicklung „echter“ Produktinnovationen hat bei uns oberste Priorität.	0,82

Quelle: Eigene Berechnung

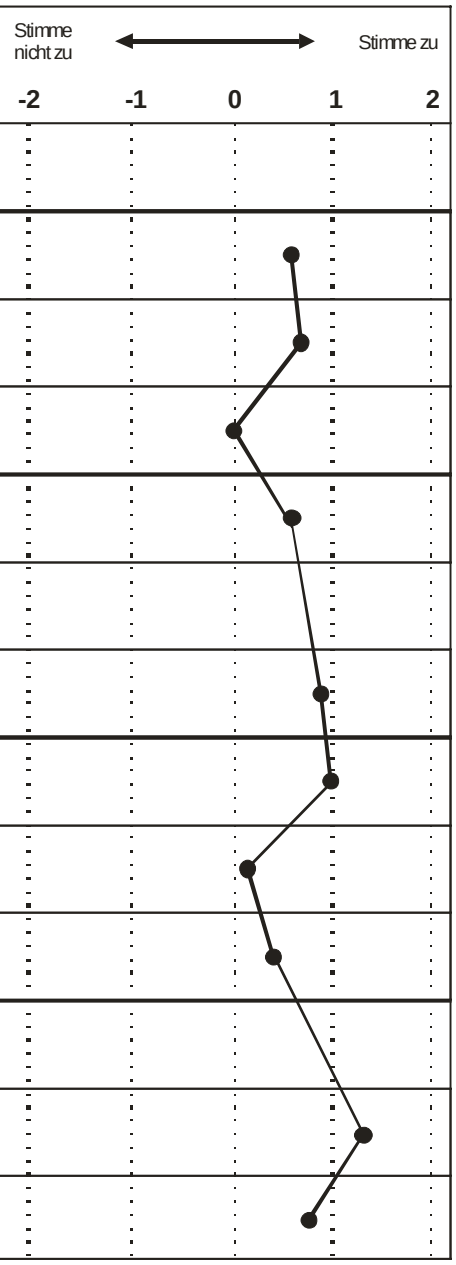
Ein Gütekriterium zur Überprüfung der Zuverlässigkeit der extrahierten Faktoren stellt die Reliabilitätsanalyse dar. Sie ermittelt, wie zuverlässig ein latentes Merkmal durch ein Set von Variablen bzw. Statements abgebildet wird und welchen Beitrag die einzelne Variable zur Zuverlässigkeit des Konstruktes leistet. Der Reliabilitätskoeffizient Cronbachs Alpha basiert auf der Idee, dass die Zuverlässigkeit einer Skala umso besser ist, je stärker die Korrelationen zwischen den einzelnen Variablen und je größer die Anzahl der Variablen ausfällt. Die Werte des Koeffizienten liegen zwischen 0 und 1, wobei der Cronbachs Alpha wenigstens einen Wert von 0,7 annehmen sollte, um von einer reliablen Messung sprechen zu können.

Der erste Faktor „Markenorganisation/-führung“ verfügt über einen hohen Wert von 0,77, beim zweiten Faktor „Markensteuerung“ ist der Wert mit 0,67 ähnlich akzeptabel. Lediglich der dritte Faktor schneidet mit einem Wert von 0,57 unterdurchschnittlich ab. Zur detaillierteren Beurteilung dieses Faktors wurde der Trennschärfekoeffizient herangezogen. Der Trennschärfe eines Statements ist zu entnehmen, wie gut das gesamte Testergebnis aufgrund der Beantwortung eines einzelnen Statements vorhersagbar ist. Der Koeffizient für die Trennschärfe eines Statements sollte einen Wert von mindestens 0,5 betragen. Im vorliegenden Fall beträgt der Wert je Statement 0,4 und ist demnach ebenfalls als unterdurchschnittlich zu bewerten. Allerdings ist nicht auszuschließen, dass sich die niedrigen Werte von Trennschärfe- und Reliabilitätskoeffizienten vor allem in der geringen Anzahl der Statements begründen. Die beiden faktorbildenden Variablen wurden abschließend aufgrund der hohen Faktorladungen und inhaltlicher Interpretation zur Erklärung des Faktors für geeignet befunden.

Die drei Konstrukte „Markenschutz“, „Kunden-“ und „Vertriebsorientierung“ mussten hingegen aufgrund ihres geringen Erklärungsbeitrags ausgeschlossen werden. Da diese Variablen keinem der Faktoren zugeordnet werden konnten, sondern jede für sich einen eigenständigen Faktor gebildet hätte, würde eine Berücksichtigung eine Verschlechterung des Gesamtergebnisses bewirken. Die drei Fragen scheinen von den Probanden nicht unmittelbar mit der Markenführung verknüpft worden zu sein, was den geringen Erklärungsbeitrag der drei Konstrukte begründen könnte. Beispielsweise ist die Frage nach dem Markenschutz in Richtung auf Produktpiraterie formuliert. Offensichtlich ist dieses Problem für die Ernährungsindustrie nicht so virulent wie für andere Branchen. Das Statement zur Kundenorientierung („die besten Anregungen zur Produktoptimierung kommen von Seiten der Kunden“) hängt nicht mit der Markenorientierung zusammen, möglicherweise deshalb, weil es eher die Form der Innovationsgenerierung betrifft. Die Frage zur Vertriebsorientierung („letztlich dominiert das Vertriebsmanagement die Markenführung“) betrifft schließlich ebenfalls weniger die Markenorientierung bzw. wird nicht als Einflussfaktor, sondern eher als eigenständige Problematik definiert. In der nachstehenden Abbildung werden die Faktoren mit den Mittelwerten und Standardabweichungen der Statements zusammengefasst und die Mittelwerte grafisch dargestellt.

Abb. 7: Mittelwerte und Standardabweichungen der extrahierten Faktoren

Faktoren 1 bis 3	μ	σ
Faktor 1: Markenorganisation/-führung		
Wir werden auch intern stetig über die Entwicklungen unserer Marke informiert (z. B. durch Firmenzeitung, Newsletter, etc.).	0,68	0,88
In unserem Unternehmen gibt es durchsetzungsfähige Brand- / Produktmanager.	0,73	0,93
Wir lassen unsere Marke regelmäßig von externen Beratungsunternehmen/ Agenturen auf Stärken und Schwächen untersuchen.	0,01	1,16
Bei uns wird darauf geachtet, dass unsere Mitarbeiter in Sachen Markenführung stets auf dem neusten Stand sind.	0,56	0,75
Faktor 2: Markensteuerung		
Neben finanzwirtschaftlichen Kennzahlen (ROI u.a.) ist der Markenwert eine zentrale Steuerungsgröße in unserem Unternehmen.	0,93	0,93
Der Rahmen der Unternehmenskommunikation wird im Wesentlichen durch den Markenauftritt bestimmt.	0,99	0,95
Auch in umsatzschwachen Zeiten wird bei uns an Werbung, Sponsoring etc. nicht gespart.	0,16	1,03
Zum Aufbau unserer Marke haben wir einen strukturierten Investitionsplan für die nächsten Jahre.	0,45	0,99
Faktor 3: Markeninnovation		
Wir haben eine klare Vorstellung davon, in welche Richtung sich unsere Marke zukünftig entwickeln soll.	1,22	0,75
Die Entwicklung „echter" Produktinnovationen hat bei uns oberste Priorität.	0,78	1,08



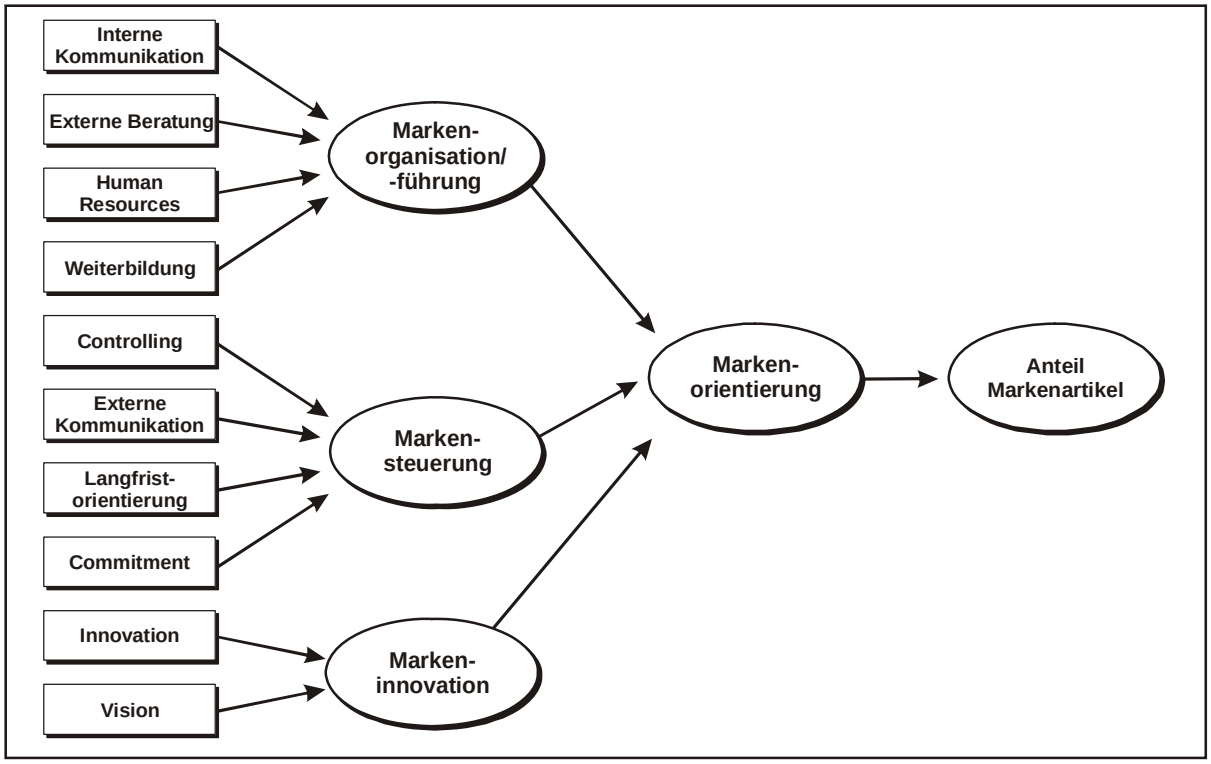
Quelle: Eigene Berechnung

4.1.3.3 Konstruktmodifikation

Das vorgelegte Modell zur Messung der Markenorientierung muss nach durchgeführter Faktoranalyse erneut diskutiert und entsprechend modifiziert werden. Die Dimensionsreduktion der Statements auf die drei Faktoren Markenorganisation/-führung (Informationsmanagement, interne Kommunikation), Markensteuerung (Strategieplanung/-umsetzung, Markencontrolling, Commitment und externe Kommunikation) und Markeninnovation (Inno-

vationsverhalten, Entwicklungsrichtung der Marke) belegt nur zum Teil den zuvor hypothetisch unterstellten Zusammenhang. Der Einfluss des Markenschutzes sowie der Kundenorientierung konnte nicht nachgewiesen werden. Wegen seines unklaren Erklärungsbeitrages und der damit einhergehenden Ergebnisverzerrung wurde die Vertriebsorientierung zur Extraktion der drei Faktoren ebenfalls ausgeschlossen. In der nachfolgenden Grafik wird das revidierte Modell zur Erklärung der Markenorientierung dargestellt und der Einfluss der Konstrukte zusammengefasst.

Abb. 8: Modifiziertes Erklärungsmodell zur Markenorientierung



Quelle: Eigene Darstellung

4.1.3.4 Clusteranalyse zur Identifikation von Gruppen unterschiedlicher Markenorientierung

Auf Grundlage der Faktorenanalyse wurde im Folgenden eine hierarchische Clusteranalyse durchgeführt. Ziel der Clusteranalyse ist die Identifikation homogener Gruppen, die untereinander möglichst heterogen sind. Als clusterbildende Variablen wurden die drei bei der Faktoranalyse extrahierten Komponenten Markenorganisation/-führung, Markensteuerung und Markeninnovation herangezogen. Die folgende Tabelle zeigt als Ergebnis eine Lösung mit vier Clustern, welche in ihrer Gruppenzuordnung durch eine Diskriminanzanalyse zu 96 % bestätigt wurde. Gleichwohl ist angesichts der begrenzten Stichprobengröße und der Nicht-Repräsentativität der Stichprobenauswahl das Ergebnis vorsichtig zu interpretieren.

Speziell hinsichtlich der Größe der Cluster ist von Verzerrungseffekten auszugehen, wie ein entsprechender Test innerhalb der gezogenen Stichprobe erkennen lässt. Dem Armstrong/ Overton-Test für den Non-Response-Bias bei schriftlichen oder Internet-Befragungen liegt die Annahme zugrunde, dass die später antwortenden Probanden in ihrem Verhalten eher den Nichtantwortenden entsprechen (Homburg/Krohmer 2003, S. 228). Mittels t-Test wird analysiert, ob die spät eintreffenden Antworten gleich den früher eintreffenden sind. Gibt es größere Unterschiede zwischen den teilnehmenden Unternehmen im Hinblick auf den Antwortzeitpunkt (Teilung der Stichprobe in zwei Hälften), dann ist davon auszugehen, dass die Stichprobe durch selektives Antwortverhalten nicht gänzlich der Grundgesamtheit entspricht.

Im Ergebnis zeigt sich, dass die später antwortenden Probanden tatsächlich durchgängig etwas weniger markenorientiert sind als die erste Hälfte der Stichprobe. Allerdings sind die Mittelwertdifferenzen nur bei zwei von zehn Statements signifikant. Es deutet sich an dieser Stelle an, dass die markenorientierten Unternehmen in der Stichprobe etwas häufiger vertreten sind als in der Grundgesamtheit der markenführenden deutschen Ernährungsindustrie. Dies ist bei der Größe der Cluster in den nachfolgenden Kapiteln zu berücksichtigen.

Die identifizierten Cluster werden in der folgenden Tabelle zunächst durch die drei bei der Faktorenanalyse identifizierten Faktoren Markenorganisation/-führung, Markensteuerung und Markeninnovation beschrieben. Es zeigt sich mit Cluster 2 eine sehr eindeutig markenorientierte Gruppe von Unternehmen, während die drei weiteren Cluster durch einen schwächer ausgeprägten Markenfokus mit jeweils spezifischen Schwachpunkten verfügen.

Tab. 24: Charakterisierung der Cluster durch die extrahierten Faktoren

Cluster / **Kriterien der Markenorientierung**	**1**	**2**	**3**	**4**
	n = 12, 16 %	**n = 32, 44 %**	**n = 19, 26 %**	**n = 10, 14 %**
Faktor 1: Markenorganisation/-führung	0	+	--	0
Faktor 2: Markensteuerung	--	+	0	0
Faktor 3: Markeninnovation	0	+	0	--

Quelle: Eigene Erhebung; Mittelwerte von 0,95 bis 2,00 = ++; 0,30 bis 0,94 = +; -0,29 bis +0,29 = 0; -0,30 bis –0,94 = -; -0,95 bis –2,00 = --

Zur ausführlichen Charakterisierung der Cluster sind die drei Faktoren in der nachfolgenden Tabelle in Form der einzelnen clusterbeschreibenden Statements detailliert aufgeführt. Die Beschreibung der Gruppen erfolgt im Anschluss.

Tab. 25: Beschreibung der Cluster durch die Statements zur Markenorientierung

Cluster / Markenorientierung	1 n = 12, 16 %	2 n = 32, 44 %	3 n = 19, 26 %	4 n = 10, 14 %
Wir werden auch intern stetig über die Entwicklungen unserer Marke informiert (z. B. durch Firmenzeitung, Newsletter, etc.).***	+	++	0	+
In unserem Unternehmen gibt es durchsetzungsfähige Brand-/Produktmanager. ***	+	++	0	+
Wir lassen unsere Marke regelmäßig von externen Beratungsunternehmen/ Agenturen auf Stärken und Schwächen untersuchen.***	0	+	--	0
Bei uns wird darauf geachtet, dass unsere Mitarbeiter in Sachen Markenführung stets auf dem neusten Stand sind.***	+	++	0	0
Neben finanzwirtschaftlichen Kennzahlen (ROI u. a.) ist der Markenwert eine zentrale Steuerungsgröße in unserem Unternehmen.***	0	++	+	++
Der Rahmen der Unternehmenskommunikation wird im Wesentlichen durch den Markenauftritt bestimmt.***	+	++	+	+
Auch in umsatzschwachen Zeiten wird bei uns an Werbung, Sponsoring etc. nicht gespart.***	-	+	0	-
Zum Aufbau unserer Marke haben wir einen strukturierten Investitionsplan für die nächsten Jahre.***	0	+	+	0
Die Entwicklung „echter“ Produktinnovationen hat bei uns oberste Priorität.***	+	++	+	-
Wir haben eine klare Vorstellung davon, in welche Richtung sich unsere Marke zukünftig entwickeln soll.***	++	++	++	+
Letztlich dominiert das Vertriebsmanagement die Markenführung.	+	0	+	+
Die besten Anregungen für die Optimierung unserer Produkte kommen von Seiten der Kunden (z. B. durch Kundentelefon etc.).	0	0	+	-
Wir investieren stetig in den Markenschutz, um unsere Marke vor Piraterie oder sonstigem Missbrauch zu schützen.*	0	++	+	+

Quelle: Eigene Erhebung; Mittelwerte von 0,95 bis 2,00 = ++; 0,30 bis 0,94 = +; -0,29 bis +0,29 = 0; -0,30 bis -0,94 = -; -0,95 bis -2,00 = --; *** = Signifikanzniveau $p \leq 0{,}01$; * = Signifikanzniveau $p \leq 0{,}1$

Cluster 1: „Die Kostenorientierten“ (16 %)

In der Gruppe der „Kostenorientierten“, die 16 % der Stichprobe umfasst, finden sich Unternehmen, die in Bezug auf die Markensteuerung z. T. erhebliche Defizite aufweisen. Das Brand Management und entsprechende Schulungsmaßnahmen sind zwar im Unternehmen institutionalisiert. Auch in Bezug auf die innovativen Perspektiven der Marke herrscht eine

klare Vorstellung, allerdings mangelt es deutlich an der Umsetzung und am Markencommitment. Eine klare Langfristorientierung sowie ein entsprechender Investitionsplan zum Aufbau der Marke und zur Steigerung des Markenwertes sind nicht vorhanden. Weitere strategische Defizite lassen sich im Markencontrolling und in der Budgetierung identifizieren. Markenorientierten Kennzahlen kommt nur eine untergeordnete Bedeutung zu, zudem fehlt dem Markenmanagement die „Rückendeckung“ in umsatzschwachen Zeiten. Investitionen in die Marke werden dann zu Gunsten einer Realisierung von kurzfristigen Einsparpotenzialen reduziert. Der Hauptgrund für die strategische Steuerungsschwäche stellt möglicherweise das „klassische“ Konkurrenzverhältnis zwischen Marketing und Vertrieb dar. Erfolge der Marke werden intern nur ungenügend kommuniziert und erschweren somit das Standing des Marketings gegenüber dem Vertrieb, trotzdem wird zur Optimierung des Markenmanagements wenig externes Beratungspotenzial genutzt.

Die starke Rolle des Vertriebsmanagements lässt sich ebenfalls am Absatz der Produkte belegen: Der Anteil der Handelsmarken ist mit 38 % ähnlich groß wie das Markenartikelgeschäft (40 %), und auch der Anteil der markenlosen Ware ist mit 22 % beachtlich (vgl. Tab. 26). Rund 63 % der Produkte werden über den LEH distribuiert, davon über die Hälfte an Discounter (vgl. Tab. 29). Weiteres Indiz für die Stärke des Vertriebs ist das Bekenntnis zum Handel und zu kostengünstiger Produktion und Logistik (vgl. Tab. 27). Bei der Frage, welche Faktoren aus ihrer Sicht entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sind, nennen die befragten Manager in erster Linie Rationalisierung und das Verhältnis zum Handel. Dem Marketing wird dagegen zur Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit nur eine untergeordnete Rolle zugesprochen.

Tab. 26: Anteil Marken- bzw. Handelsmarkengeschäft am Gesamtabsatz der Cluster

Cluster / Kategorie	1	2	3	4
	n = 12 16 %	**n = 32 44 %**	**n = 19 26 %**	**n = 10 14 %**
Markenartikel	40,3	76,5	48,5	73,5
Handelsmarken	37,6	15,4	31,1	26,5
Markenlose Ware	22,1	8,1	20,4	0,0

Quelle: Eigene Erhebung, Angaben in %

Unternehmen dieses Clusters stehen mit ihrer hybriden strategischen Ausrichtung „zwischen den Stühlen von Marketing und Vertrieb“, was die konsistente Steuerung der Marke nachhaltig negativ beeinflusst. Durch die „vertriebslastige“ Markenführung ist eine dauerhafte Ausrichtung am Markenwert gefährdet. Die geringe Bedeutung des Markencontrollings behindert die effektive Markensteuerung zusätzlich. Unternehmen dieses Clusters sind im Durchschnitt relativ groß (vgl. Tab. 28). 75 % der Unternehmen sind der Umsatzgrößenklasse über 50 Mio. Euro pro Geschäftsjahr zuzuordnen, rund 58 % verfügen sogar über einen Umsatz über 101 Mio. Euro pro Geschäftsjahr.

Cluster 2: „Die Markenorientierten“ (44 %)
Das Cluster der „Markenorientierten“ wird durch ein konsistentes Bekenntnis zur Marke geprägt. Mit 44 % der befragten Unternehmen stellt es die größte Gruppe dar. Das essenzielle Zusammenspiel von Strategiekonzeption, Umsetzung und Controlling der Maßnahmen wird von Unternehmen dieser Gruppe konsequent umgesetzt. Die holistische Führung der Marke spiegelt sich durchgängig an jedem der drei untersuchten Faktoren Markenorganisation/-führung, Markensteuerung und Markeninnovation wider. Besonders hervorzuheben ist die Langfristorientierung dieser Unternehmen. Neben einer klaren Vorstellung, in welche Richtung die Marke sich entwickeln soll, verfügen diese Unternehmen über einen strukturierten Investitionsplan zum Aufbau der Marke. Begleitend dazu wird das Markencontrolling als Überprüfungsinstrument der Strategieumsetzung genutzt. Kommunikationsaktionen richten sich im Sinne eines Corporate Branding und der Corporate Identity im Wesentlichen am Markenauftritt aus. Die zugehörigen Unternehmen lassen sich, im Gegensatz zu denen der anderen Cluster, durch externe Beratungsinstitutionen im Markenmanagement unterstützen. Als weiterer Beleg für die Langfristorientierung dieses Clusters lässt sich die Investitionstätigkeit dieser Unternehmen in den juristischen Markenschutz zur Sicherung der Marke vor Piraterie oder sonstigem Missbrauch anführen.

Tab. 27: Wichtigkeit einzelner Unternehmensfunktionen für die Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit

Cluster / Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit durch:	1	2	3	4
	n = 12 16 %	n = 32 44 %	n = 19 26 %	n = 10 14 %
Verhältnis zum Abnehmer/Handel	27,1	28,4	37,4	30,0
Größenwachstum (M&A)	14,2	12,2	16,3	17,0
Marketing (inkl. Werbung)	15,4	27,0	13,8	26,0
Forschung und Entwicklung (z. B. Innovationen)	14,2	17,9	11,2	9,0
Kostengünstige Produktion und Logistik	29,1	14,5	21,3	18,0

Quelle: Eigene Erhebung, Angaben in %

Das durchgängige Markenkonzept schlägt sich im Anteil der Markenartikel am Geschäft nieder: Über 76 % der Produkte werden als Marke und nur 15 % bzw. 8 % über das Handelsmarkengeschäft und markenlose Ware abgesetzt. Den Hauptabsatzkanal stellt der LEH mit einem Anteil von rund 50 % dar, aber nur rund ein Fünftel dieses Anteils entfällt auf den Discount-Bereich. Bemerkenswert und gleichzeitig ein Beleg für die Gatekeeperfunktion des Handels ist, dass Unternehmen dieser Gruppe dem Verhältnis zum Handel/Abnehmer zur Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit eine ähnlich große Bedeutung wie dem Marketing oder der Innovationstätigkeit zusprechen. Ähnlich der vorigen Gruppe sind ca. 63 % der Unternehmen dieses Clusters in Bezug auf den Umsatz in Größenklassen über 50 Mio. Euro pro Geschäftsjahr einzuordnen. Rund 19 % der Unternehmen erzielen einen Umsatz von unter 20 Mio. Euro pro Geschäftsjahr, was als Beleg dafür dienen kann, dass ein

erfolgreiches Markenmanagement keinesfalls von der Größe eines Unternehmens abhängen muss.

Cluster 3: „Die Handelsorientierten“ (26 %)
Das deutlichste Merkmal dieser Unternehmen ist die zur Markenorientierung konträr wirkende Handelsorientierung. Mit 26 % der befragten Unternehmen bildet dieses Cluster nach den „Markenorientierten“ die zweitgrößte Gruppe. Als wichtigste Faktoren zur Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit werden das Verhältnis zum Handel und anderen Abnehmern sowie der Fokus auf eine kostenorientierte Produktion und Logistik gewertet. Dem Marketing kommt dabei eine ähnlich untergeordnete Rolle wie der Entwicklung von Produktinnovationen zu, der Faktor Markenorganisation/-führung ist folglich negativ ausgeprägt. Entsprechend wird die Inanspruchnahme von externen Beratungsleistungen zur Optimierung des Markenmanagements deutlich abgelehnt. Bei Betrachtung des Faktors Markensteuerung ergibt sich allerdings ein differenzierterer Eindruck: Insbesondere das Markencontrolling wird zur Markenführung genutzt. Zudem verfügen die Unternehmen dieses Clusters ähnlich dem der Markenorientierten über präzise Vorstellungen zur Markenentwicklung und wissen um die nachhaltige Bedeutung des Markenschutzes. Allerdings wird die Markenführung durch das Vertriebsmanagement dominiert. Im Gegensatz zum ersten Cluster wird dieser Vertriebsfokus konsequent umgesetzt.

Tab. 28: Charakterisierung der Cluster nach Umsatzgrößenklassen

Cluster / Umsatz	1	2	3	4
	n = 12 16 %	n = 32 44 %	n = 19 26 %	n = 10 14 %
unter 10 Mio. €	8,3	12,5	21,0	30,0
10 - 19,99 Mio. €	8,3	6,3	10,5	0
20 – 49,99 Mio. €	8,3	18,8	21,1	20,0
50 – 100,99 Mio. €	16,8	21,9	5,3	20,0
über 101 Mio. €	50	37,4	26,3	20,0
über 500 Mio. €	8,3	3,1	15,8	10,0

Quelle: Eigene Erhebung, Angaben in %

Die in Bezug auf die Faktoren Markensteuerung und Markeninnovation identifizierte Markenorientierung stellt in diesem Zusammenhang aber keinen Widerspruch dar. Das Markenmanagement scheint vielmehr auf das Handelsmarkengeschäft ausgerichtet zu sein. In Bezug auf das Verhältnis Herstellermarken- zu Handelsmarkengeschäft und markenlose Ware zeigt sich eine ähnliche Verteilung wie bei den Kostenorientierten aus dem ersten Cluster: Mengenstrategische Überlegungen scheinen das Markengeschäft zu dominieren und nicht die Realisierung eines Preispremiums. Zur Distribution werden im Vergleich zu den anderen Gruppen wesentlich mehr Absatzkanäle genutzt. Der größte Anteil entfällt auf den LEH (33 %) und von diesem Anteil rund 56 % direkt auf den Discountbereich. Große Bedeutung

hat neben dem Großhandel (15 %) zudem der Absatzkanal Fachhandel mit fast 22 %. In Bezug auf die Umsatzverteilung zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei dem Cluster der Markenorientierten. Allerdings ordnen sich mit rund 16 % wesentlich mehr Unternehmen in der Umsatzgrößenklasse über 500 Mio. Euro pro Geschäftsjahr ein, dafür aber nur 5 % in der Klasse 50 bis 100 Mio. Euro pro Geschäftsjahr.

Cluster 4: „Die Innovationsschwachen“ (14 %)

Die Gruppe der „Innovationsschwachen“ verfügt mit 14 % der befragten Unternehmen über eine ähnliche Größe wie das Cluster der „Kostenorientierten“. Weitere Parallelen werden bei der Betrachtung des Faktors Markenorganisation/-führung sichtbar. Marken- und Informationsmanagement sind ebenfalls im Unternehmen institutionalisiert. Allerdings wird die Option der externen Beratung zur Markensteuerung nur ungenügend genutzt. In punkto Markencontrolling ist dieses Cluster durchaus mit den Markenorientierten vergleichbar. Zur strategischen Steuerung spielen markenorientierte Kennzahlen im Unternehmen zwar eine Rolle, allerdings fehlt der Marke wie bei den „Kostenorientierten“ (Cluster 1) die „Rückendeckung“ in umsatzschwachen Zeiten. Markeninvestitionen werden auch hier zur Realisierung von kurzfristigen Sparpotenzialen reduziert. Als ein Hauptgrund für die strategische Steuerungsschwäche lässt sich das beschriebene Konkurrenzverhältnis zwischen Marketing und Vertrieb vermuten. Der negative Einfluss der „vertriebslastigen“ Markenführung behindert äquivalent zu den „Kostenorientierten“ auch in diesem Cluster die Wertgenerierung und Entwicklung der Marke. Neben den angeführten Diskontinuitäten im Markenmanagement sind Defizite im Innovationsmanagement ursächlich für die strategische Steuerungsschwäche dieser Unternehmen. Der Entwicklung von Produktinnovationen kommt nur eine untergeordnete Bedeutung zu. Zur Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit wird zwar ähnlich dem Cluster der „Markenorientierten“ dem Verhältnis zum Handel/Abnehmer eine ähnlich große Bedeutung wie dem Marketing zugesprochen. Entscheidend ist aber, dass der Innovationsfaktor als relativ unwichtig (vgl. Tab. 27) für die Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit beurteilt wird, obwohl das Markengeschäft mit einem Anteil von ca. 74 % vom Gesamtabsatz das bedeutendste Absatzgeschäft für diese Unternehmen darstellt. Über 58 % der Produkte werden über den Absatzkanal LEH distribuiert, davon rund 26 % direkt an die Discounter. Große absatzpolitische Bedeutung hat zudem der Großhandel mit einem Anteil von 20 % am Gesamtabsatz. Hinsichtlich der Unternehmensgröße finden sich in diesem Cluster überproportional viele mittelständische Unternehmen mit bis zu 50 Mio. Euro Umsatz.

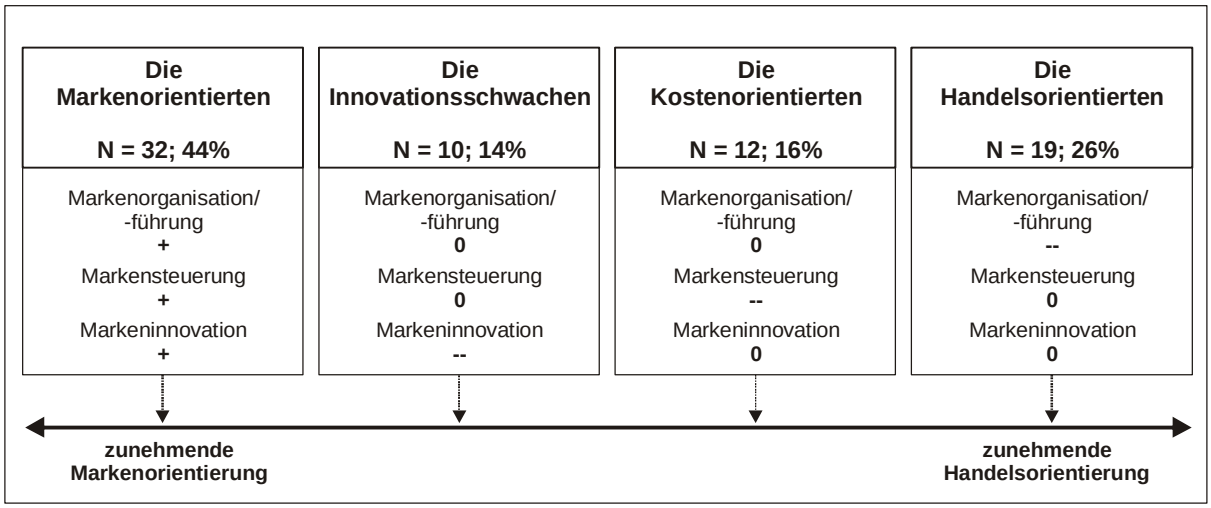
Tab. 29: Charakterisierung der Cluster nach Absatzkanälen

Absatzkanal \ Cluster	1	2	3	4
	n = 12 16 %	**n = 32 44 %**	**n = 19 26 %**	**n = 10 14 %**
Fachhandel	4,8	9,8	21,9	10,0
Lebensmittelhandwerk	7,1	5,1	1,3	0,0
Direktabsatz Endverbraucher	0,2	7,1	1,7	0,0
LEH (ohne Discount)	32,8	40,6	14,2	43,5
Discount	30,1	9,4	18,4	14,9
Großhandel	11,2	9,7	14,7	20,0
Gastronomie	2,7	5,8	8,0	9,0
Großverbraucher (z. B. Verpflegungsbetriebe)	2,1	2,6	7,4	1,1
Industrie	8,0	6,8	10,8	0,0
Export	1,0	1,5	1,6	1,5

Quelle: Eigene Erhebung, Angaben der Absatzanteile in %

Fazit: Die Typologie deckt insgesamt vier verschiedene Gruppen auf, von denen die beiden Cluster „Markenorientierte“ (44 %) und „Innovationsschwache“ (14 %) auf Herstellermarken fokussiert sind. Aufgrund der beschriebenen Defizite, schwerpunktmäßig im Bereich Markeninnovation, ist das Cluster der „Innovationsschwachen“ allerdings als eingeschränkt markenorientiert zu klassifizieren. Die Gruppe der „Kostenorientierten“ stellt mit 16 % die erweiterte Zielgruppe der Markenorientierten dar, d. h. bei diesem Cluster ist der Markenfokus in punkto Kommunikation und Innovation vorhanden. Die Vertriebsdominanz beeinträchtigt das Markenmanagement dieser Gruppe allerdings erheblich. Die daraus resultierende Gefahr der Diskontinuität in der Markensteuerung beeinflusst die Entwicklung der Marke und die Generierung eines Markenwertes negativ. Unternehmen dieses Clusters steuern ihre Marke zwischen den Bereichen Marketing und Vertrieb. Eine eindeutige Vertriebsorientierung lässt sich bei der Gruppe der „Handelsorientierten“ (26 %) (Cluster 3) identifizieren. Der Fokus der Geschäftstätigkeit dieser Unternehmen liegt klar auf dem Handelsmarkengeschäft. Da die Marketingführerschaft eindeutig beim Handel liegt, ist die Markenorientierung in diesem Cluster schwach ausgeprägt. Die folgende Abbildung fasst die Ergebnisse der Clusteranalyse nochmals grafisch zusammen.

Abb. 9: Zusammenfassende Einordnung der Cluster anhand der Markenorientierung



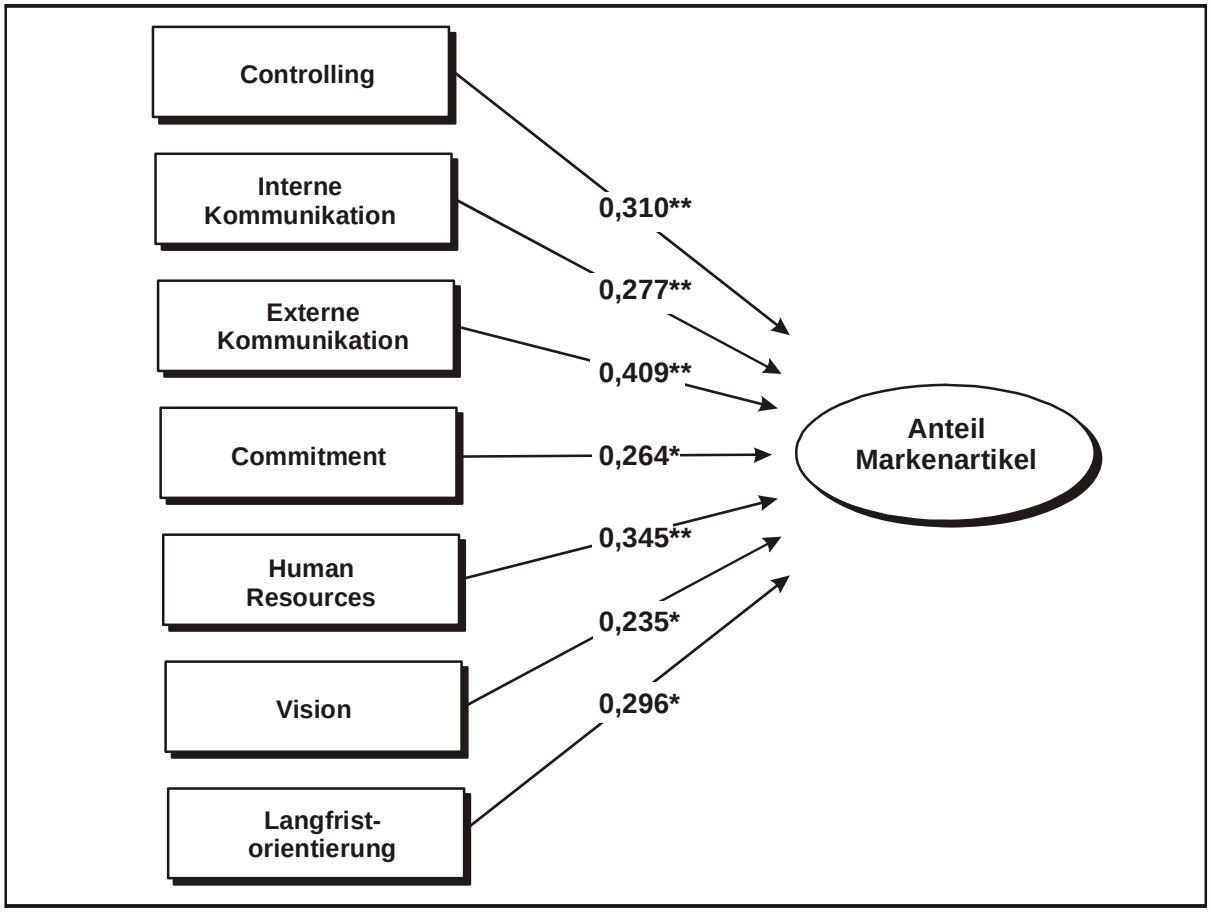
Quelle: Eigene Darstellung

4.1.3.5 Der Einfluss der Markenorientierung auf den Markenartikelanteil und den Unternehmenserfolg

Gegenstand der nachfolgenden Ausführungen ist die Überprüfung der beiden zentralen Untersuchungshypothesen. Die Haupthypothese der Studie besteht in der Annahme, dass diejenigen Unternehmen, die hohe Ausprägungen hinsichtlich der internen Markenorientierung und somit auch hinsichtlich der Bereitschaft zur nachhaltigen Investition in die Marke aufweisen, einen höheren Markenartikelanteil (Herstellermarkenanteil) realisieren können. Im Anschluss daran soll zudem analysiert werden, ob dieser hohe Herstellermarkenanteil einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat.

Zunächst wurde mittels Korrelationsrechnung der Zusammenhang zwischen den zur Faktorextraktion verwendeten Konstrukten und dem Anteil des Markengeschäfts am Gesamtabsatz der Produkte überprüft. Der größte signifikante Zusammenhang zeigt sich zwischen den Konstrukten externe Kommunikation und Anteil Markengeschäft (r = 0,409**). Unternehmen mit einem hohen Markenanteil richten ihre Unternehmenskommunikation demnach verstärkt am Markenauftritt aus. Das Vorhandensein von durchsetzungsfähigen Brand- und Produktmanagern ist signifikant positiv (r = 0,345**) mit dem Markenanteil der Unternehmen korreliert (vgl. Abbildung 10).

Abb. 10: Einfluss der Teilkonstrukte zur Markenorientierung auf den Anteil des Markengeschäfts am Gesamtabsatz

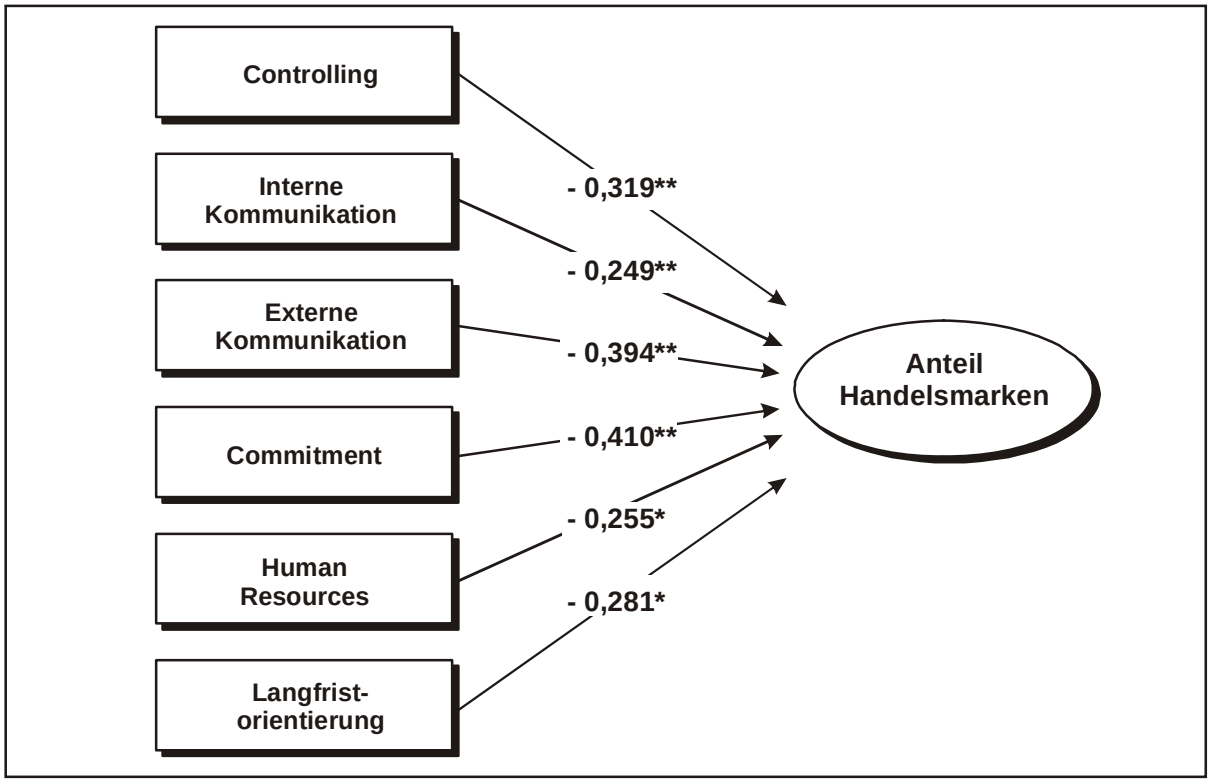


Quelle: Eigene Darstellung, Angabe des Korrelationskoeffizienten (r) nach Pearson

Die konträr dazu stehenden, durchgehend signifikant negativen Zusammenhänge zwischen den Konstrukten und dem Anteil der Handelsmarken am Gesamtabsatz belegen die Hypothese, dass die Markenorientierung in Zusammenhang mit dem Anteil von Marken- bzw. Handelsmarkengeschäft im Unternehmen steht (vgl. Abbildung 11).

Die identifizierten Korrelationen eignen sich allerdings nur bedingt zur Erklärung der untersuchten Beziehung zwischen Markenorientierung und dem Anteil des Markengeschäfts im Unternehmen. Mit Hilfe der Korrelationsrechnung lassen sich lediglich bivariate Zusammenhänge erklären. Es ist allerdings anzunehmen, dass in diesem Fall keine monokausale Beziehung vorliegt. Ein geeignetes, multivariates Analyseinstrument zur Quantifizierung einer solchen interdependenten Beziehung stellt die Regressionsanalyse dar. Mit Hilfe einer multiplen Regression lässt sich die Frage beantworten, welchen Einfluss die einzelnen Konstrukte auf den Anteil des Markengeschäfts ausüben. Zur Vermeidung des Multikollinearitätsproblems wird dabei mit den extrahierten Faktoren gerechnet.

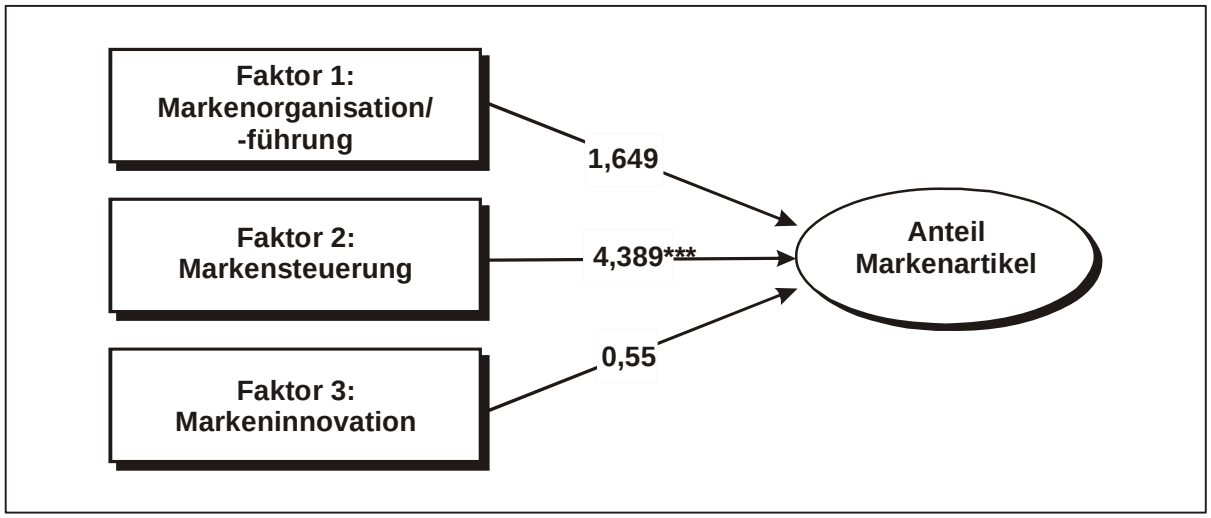
Abb. 11: Einfluss der Teilkonstrukte zur Markenorientierung auf den Anteil des Handelsmarkengeschäfts am Gesamtabsatz



Quelle: Eigene Darstellung, Angabe des Korrelationskoeffizienten nach Pearson (r)

Als Resultat der Analyse (R^2= 0,249, F = 7,402***) zeigt sich, dass insbesondere der Faktor Markensteuerung mit einem hoch signifikanten t-Wert (t = 4,389***; Beta = 0,465) einen wichtigen Erklärungsbeitrag liefert. Die Beziehung zwischen Markenorientierung und Anteil des Markengeschäfts begründet sich also vor allem in Abhängigkeit zum Faktor Markensteuerung. Die Faktoren Markenorganisation/-führung (t = 1,649; Beta = 0,175) und Markeninnovation (t = 0,55; Beta = 0,006) weisen zwar das erwartete Vorzeichen auf, tragen aber nur in (sehr) geringem Maße zum Markenerfolg bei (vgl. Abbildung 12). Im Ergebnis zeigt sich, dass ein hoher Anteil von Herstellermarken nur bei einer leistungsfähigen Markensteuerung zu erreichen ist, die sich u. a. in einem entsprechenden Markencontrolling, einer integrierten Kommunikation und einer langfristigen Ausrichtung der Markeninvestition niederschlägt.

Abb. 12: Einfluss der extrahierten Faktoren auf den Anteil des Markengeschäfts am Gesamtabsatz



Quelle: Eigene Darstellung (Angabe des t-Werts, R^2= 0,249, F = 7,402***)

Im letzten Teil des Fragebogens wurde der wirtschaftliche Erfolg der Unternehmen bewertet. Die Probanden sollten beurteilen, ob ihr Unternehmen in der Vergangenheit im Verhältnis zur Gesamtwirtschaft, zum Durchschnitt der Branche, zu den Hauptwettbewerbern und zu den vom Unternehmen selbstgesetzten Zielen erfolgreicher war. Auf Grundlage der ersten drei Aussagen wurde ein Erfolgsindex gebildet. Die Selbsteinschätzung anhand der selbstgesteckten Ziele, so das Resultat einer entsprechenden Reliabilitätsanalyse, ist nicht zur Bildung des Index geeignet. Der Koeffizient für die Trennschärfe eines Statements sollte einen Wert von mindestens 0,5 betragen. Der Ausschluss dieses Indikators mit einem Trennschärfekoeffizient von 0,38 bewirkt eine Steigerung des Reliabilitätskoeffizienten Cronbachs Alpha von 0,77 auf 0,84, so dass dem gebildeten Index eine gute Eignung zur Messung des Unternehmenserfolgs zugesprochen werden kann.

Auf Grundlage einer weiteren Regressionsanalyse wurde im Anschluss die Interdependenz zwischen dem Markenartikelanteil und Unternehmenserfolg überprüft. Allerdings lässt sich die positive Beziehung zwischen Anteil Markenartikel und Unternehmenserfolg angesichts mangelhafter Modellgüte (R^2 = 0,008; F = 0,510) nicht quantifizieren. Unternehmen mit einem hohen Markenartikelanteil sind mithin nicht per se erfolgreicher als Handelsmarkenspezialisten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass im Rahmen der Analyse ein signifikant positiver Einfluss des Faktors Markensteuerung auf den Anteil des Markengeschäfts nachgewiesen werden konnte. Da allerdings nicht direkt das Gesamtkonstrukt Markenorientierung, sondern nur das Teilkonstrukt Markensteuerung einen hohen Erklärungsbeitrag liefert, sind die Ergebnisse differenziert zu betrachten. Offensichtlich ist die konsequente Steuerung der Marke der entscheidende Faktor für ihren Erfolg.

Operationalisiert wurde der Faktor Markensteuerung durch:

- ein kennzahlenorientiertes Markenwertcontrolling,
- integrierte (Marken-)Kommunikation,
- antizyklische Werbepolitik und
- eine Betrachtung der Marke als Investitionsobjekt.

Diese Elemente verdeutlichen noch einmal die Bedeutung der Langfristausrichtung und der Einbindung der Marke auf oberster Unternehmensebene, um eine integrierte Steuerung sicher zu stellen.

Die Relevanz der beiden weiteren Faktoren, die hinter dem Gesamtkonstrukt Markenorientierung stehen, ist weniger eindeutig. Offensichtlich spielen die konsequente interne Kommunikation der Markenziele und eine klare Markenvision nur eine begrenzte Rolle.

Insgesamt kann als Ergebnis festgehalten werden, dass der Markenartikelanteil positiv durch eine konsequente Markensteuerung und die Bereitschaft zur nachhaltigen Investition in die Marke beeinflusst wird. Brand Orientation und Markenartikelgeschäft sind allerdings kein Garant für unternehmerischen Erfolg. Die vorliegende Sondierungsstudie zeigt, dass ein Unternehmen im Handelsmarken- wie im Markenartikelgeschäft erfolgreich sein kann. Die unterschiedliche strategische Orientierung schlägt sich aber deutlich in der Unternehmensstruktur nieder. Insofern konnte der zuvor theoretisch herausgearbeitete Zusammenhang empirisch belegt werden.

4.2 Fallstudie Milchwirtschaft

Gegenstand des vorangegangenen Kapitels war eine Statusanalyse zur Bewertung der Markenorientierung in der Ernährungswirtschaft insgesamt. Als relevante Faktoren für die Markenführung wurden die Komponenten Markensteuerung, Markenorganisation/-führung und Markeninnovation extrahiert, auf deren Grundlage eine Typologisierung der Unternehmen nach Ausprägung ihrer Markenorientierung konzipiert wurde. Anhand dieser Typologie (vgl. Abb. 9) sollen im Folgenden genossenschaftliche Unternehmen der Milchwirtschaft charakterisiert werden. In diesem Rahmen wurden insgesamt 17 Experteninterviews in zwei großen und einem mittelständischen genossenschaftlichen Unternehmen der Ernährungsindustrie geführt. Zielrichtung dieser im Folgenden anonymisiert dargestellten Fallstudien ist die Überprüfung der zuvor auf theoretischer Basis formulierten Hypothesen. Da die Beteiligung genossenschaftlicher Hersteller in der standardisierten Befragung für eine Vergleichsauswertung zu gering war, können auf diesem Weg weiterführende Einblicke in die Markenführungsproblematik der Genossenschaften gewonnen werden. Zur Gewährleistung der Anonymität werden im Folgenden nicht nur die befragten, sondern auch weitere Genossenschaften auf Basis von Literaturangaben analysiert.

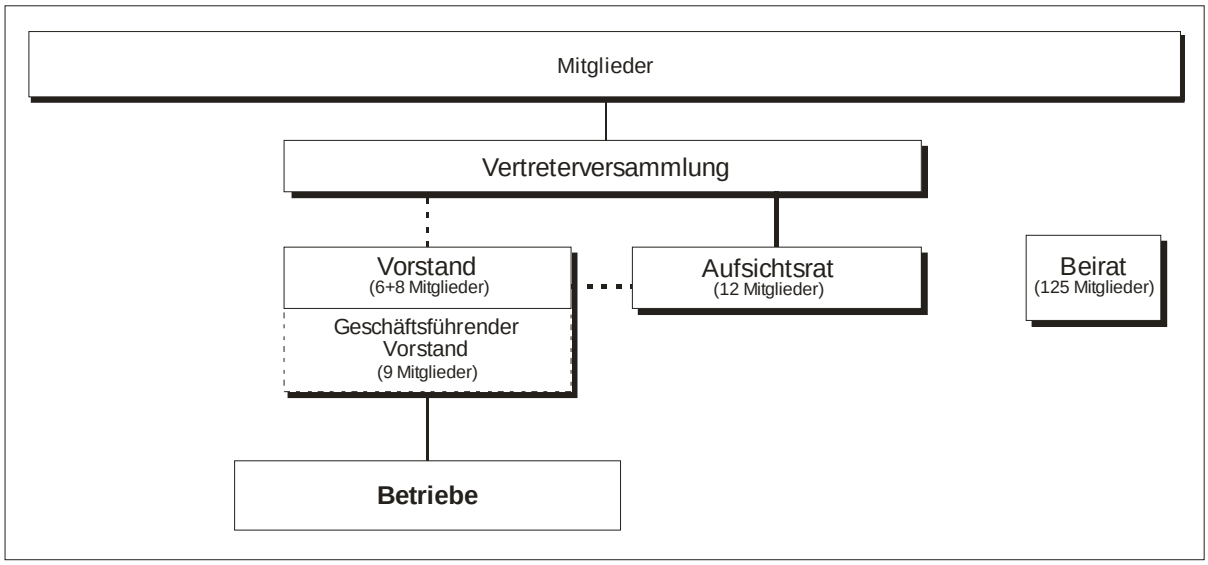
Die deutsche Molkereiwirtschaft wird, wie kaum eine andere Branche des Lebensmittelsektors, durch genossenschaftlich organisierte Unternehmen geprägt. Insgesamt agieren über 30 größere Genossenschaften am Markt, wovon fünf der Gruppe der zehn deutschen umsatzstärksten Molkereiunternehmen angehören. Rund drei Viertel der deutschen Milchverarbeitung werden über die Genossenschaften abgesetzt und somit durch die Landwirte kontrolliert (Murmann 2003a). Die größten deutschen Milchverarbeiter Nordmilch und Humana Milchunion, hervorgegangen aus Fusionen und Übernahmen, verarbeiten insgesamt ca. 6,3 Mrd. kg Milch pro Jahr (Nordmilch mehr als 4 Mrd. kg Milch, Humana Milchunion 2,3 Mrd. kg).

4.2.1 Unternehmensstrukturen der Case Study

Nordmilch eG

Die Nordmilch eG ist das größte Molkereiunternehmen in Deutschland. Mit einer Milchverarbeitungsmenge von mehr als 4 Mrd. kg wird ein Umsatz von 2,116 Mrd. Euro erzielt. Die Rechtsform der Genossenschaft bedingt eine typische Struktur: Vorstand, Aufsichtsrat, Beirat und Vertreterversammlung. Ehrenamtliche Mitglieder prägen (zumindest bis zum Jahr 2004) die Unternehmensleitung. Die Geschäftsführung obliegt zukünftig ausschließlich einem hauptamtlichen geschäftsführenden Vorstand (o. V. 2004d).

Abb. 13: Unternehmensstruktur der Nordmilch eG



Quelle: Eigene Darstellung

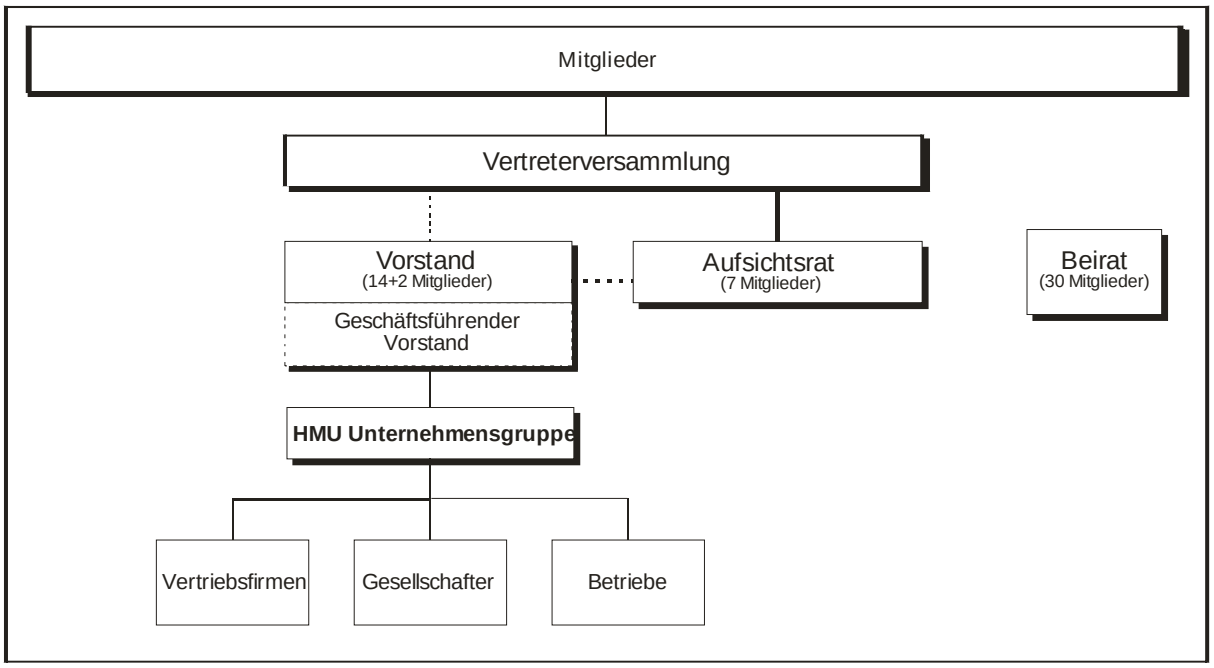
Direkt unter der Vorstandsebene ist bei der Nordmilch eine Ebene der Geschäftsführer angesiedelt, die für die einzelnen Geschäftsbereiche zuständig sind. Dabei wurde eine eher funktionale Organisation zugrunde gelegt:

- Milcherfassung/ Rohstoff
- Einkauf/ Materialwirtschaft
- Qualitätsmanagement/ Forschung und Entwicklung
- Produktion I und II
- Vertrieb/ Logistik/ Marketing
- Mitglieder/ Landwirtschaft
- Vorstandsangelegenheiten/ Beteiligungen

Die Nordmilch eG hat, abgesehen von einigen Vertriebsgesellschaften, keine Tochterunternehmen für das operative Geschäft ausgegliedert. Produktion und weite Teile des Vertriebs/ Marketings sind in der Genossenschaft angesiedelt.

Humana Milchunion eG
Das zweitgrößte Molkereiunternehmen Deutschlands mit einer Milchmenge von 2,3 Mrd. kg und einem Umsatz von 1,946 Mrd. Euro ist die Humana Milchunion Unternehmensgruppe. Auch dieser genossenschaftliche Milchverarbeiter ist aus Fusionen und Übernahmen der letzten Jahre hervorgegangen. Grundsätzlich sind auch in diesem Fall die üblichen genossenschaftlichen Unternehmensstrukturen zu erkennen, mit dem typischen, von ehrenamtlichen Positionen gekennzeichneten Aufbau der Unternehmensorganisation (Vertreterversammlung, Beirat, Aufsichtsrat und Vorstand).

Abb. 14: Unternehmensstruktur der Humana Milchunion eG



Quelle: Eigene Darstellung

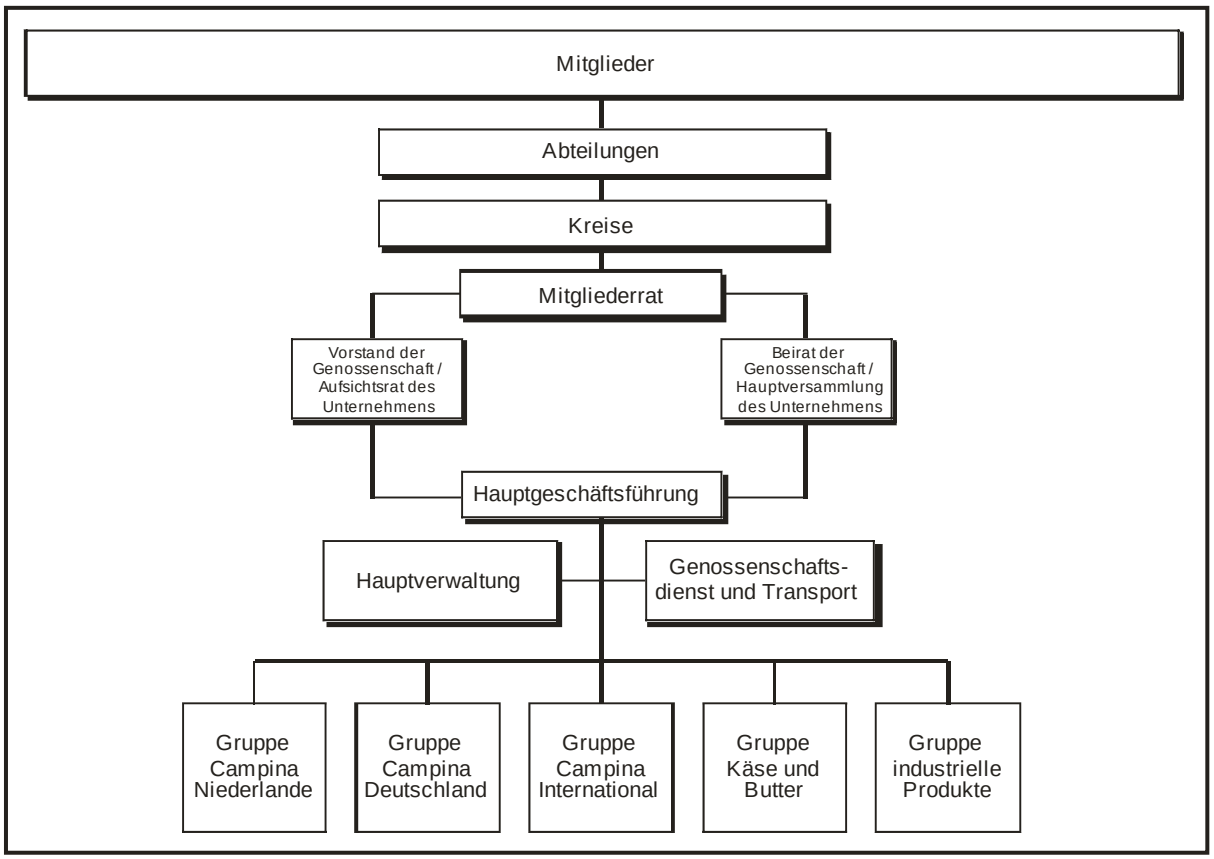
Die Geschäftsführung der Humana Milchunion eG haben zwei geschäftsführende Vorstände inne, die schwerpunktmäßig für die Bereiche Finanzen/ Produktion und Vertrieb/ Marketing verantwortlich sind. Die Produktion und der Vertrieb der klassischen Molkereiprodukte der

Weißen Linie und auch Butter unterliegen der eG. Die Strategischen Geschäftseinheiten Diätetische Produkte und Käseprodukte wurden aber jeweils in eine GmbH ausgelagert, die relativ unabhängig von der Genossenschaft agiert (o. V. 2004e).

Campina b.v.

Das niederländische Molkereiunternehmen Campina steht mit einem Konzernumsatz aus Milcherzeugnissen 2001 von 3,9 Mrd. Euro an 16. Stelle der weltweit führenden Milchverarbeiter (Rabobank 2002, S. 10). Das Unternehmen ist durch eine Trennung der genossenschaftlichen Strukturen von den operativen Aktivitäten gekennzeichnet. Abbildung 15 zeigt, dass die genossenschaftliche Struktur die Basis für die Unternehmensorganisation darstellt, auf die das Unternehmen Campina b.v. aufbaut. Der Vorstand der Genossenschaft stellt gleichzeitig den Aufsichtsrat der Campina b.v. dar, während der Beirat der Genossenschaft als Hauptversammlung des Unternehmens fungiert. Die Hauptgeschäftsführung der Campina b.v., die für die Unternehmensleitung verantwortlich ist, wird vom Aufsichtsrat (= Vorstand der Genossenschaft) und der Hauptversammlung (= Beirat der Genossenschaft) kontrolliert. Als Resultat ist das operative Geschäft ausgelagert, aber nicht völlig aus dem Wirkungsbereich der Mitglieder entfernt.

Abb. 15: Unternehmensstruktur der Campina b.v.



Quelle: Eigene Darstellung nach Geschäftsbericht Campina 2003

In den 90er Jahren ist Campina mit der Übernahme der Südmilch AG, der Milchwerke Köln/Wuppertal eG und der Emzett GmbH als Produzent in den deutschen Molkereimarkt eingetreten. Damit ist Campina Deutschland derzeit (2003) der viertgrößte Milchverarbeiter in Deutschland. Die der Übernahme folgenden Jahre waren von der Konsolidierung der ehemals eigenständigen Molkereien gekennzeichnet. In Bezug auf das Markenportfolio wurden die regional bedeutenden Marken Tuffi, Mark Brandenburg und Südmilch unter dem Markendach Campina zusammengefasst. Die deutschlandweit bekannte Premiummarke Landliebe blieb allerdings eigenständig bestehen. Weitere Marken wie Puddis, Fruttis und die Anfang 2003 übernommene Marke Strothmann wurden ebenfalls nicht aufgegeben, im Vordergrund steht jedoch zunächst die Durchsetzung einer Dachmarkenstrategie unter der Marke Campina (Campina 2003). Neuere Konzepte zielen hingegen wiederum auf eine stärkere Herausstellung der Regionalmarken ab (o. V. 2004f). Campina ist ebenso bestrebt, durch innovative Erzeugnisse und Trendprodukte wie beispielsweise Trinkjoghurt (Optiwell, Nutristart etc.) Marktanteile zu erzielen. Marketing hat einen durchaus bedeutenden Stellenwert im Unternehmen. Daneben ist aber auch das Mengengeschäft ein wichtiges Geschäftsfeld der Molkerei.

4.2.2 Stuck in the middle: Genossenschaften im Wettbewerb der Rechtsformen

Wie in Kapitel 3 eingehend diskutiert, verbinden sich mit der genossenschaftlichen Unternehmensform aus theoretischer Sicht weitreichende Defizite in der Markenführung. Die besonderen Verflechtungen, innerhalb derer die Eigentümer gleichzeitig Hauptlieferanten sind, zudem indirekt den operativen wie strategischen Kurs der Unternehmung bestimmen und die Kontrollfunktion in verschiedenen Gremien (ehrenamtlich) übernehmen, werfen zahlreiche Zielkonflikte auf. Dies gilt insbesondere, weil nur bedingt kompatible Anreizstrukturen bestehen. Zielkonflikte treten sowohl im operativen als auch im strategischen Management auf. Häufig stehen bei den Genossen die kurzfristige Maximierung des Milchgeldes und damit der operative Erfolg der Unternehmung im Vordergrund.

Ein Blick auf die Auszahlungspreise der Molkereien der letzten Jahre zeigt zunächst z. T. hypothesenkonträre Ergebnisse. Die großen Genossenschaften Nordmilch und Humana bezahlen vergleichsweise niedrige Milchgelder, während einige kleinere Genossenschaften führend sind. Die niedrigen Auszahlungsgelder von Nordmilch und Humana sind aus unserer Sicht auf deren rege Fusionstätigkeit der letzten Jahre zurückführen. Hohe Restrukturierungsaufwendungen lassen angesichts der rasanten Wachstumsprozesse keine besseren Lieferantenpreise zu. Dieser Zustand stößt aber auf deutlichen Widerstand vieler Anteilseigner.

Tab. 30: Auszahlungspreise der deutschen Molkereien 1998-2002

Unternehmen	Ø Milchpreis 1998-2002 in Cent je kg
Milch-Union-Hocheifel eG	34,0
Erbeskopf Eifelperle eG	33,7
Breisgaumilch GmbH	33,0
Campina GmbH (Heilbronn)	32,9
Zott GmbH & Co. KG	32,6
Molkerei A. Müller GmbH & Co. KG (Werk Leppersdorf)	31,4
Humana Milchunion eG	31,3
Campina GmbH (Berlin)	30,9
Nordmilch eG	30,7

Quelle: o. V. 2003f

Genossenschaften tendieren dazu, erwirtschaftete Überschüsse an die Mitglieder in Form einer Milchgelderhöhung auszuschütten. Investitionstätigkeiten, Erhöhung der Eigenkapitalquote durch Rücklagenbildung oder auch strategische Marketingentscheidungen müssen auf Erzeuger- und somit Inhaberseite immer wieder in konfliktreichen Prozessen erkämpft werden. Der Strukturwandel auf Milcherzeugerseite wirkt an dieser Stelle verschärfend, da viele Bauern zur Erhaltung des eigenen Betriebes nur bedingt gewillt oder in der Lage sind, Kapital in Form von z. B. Einlagen oder Krediten in die Genossenschaft zu thesaurieren. Als Folge können sich für die genossenschaftlichen Unternehmen der Branche Probleme bei der Kapitalbeschaffung ergeben. In Bezug auf die Kapitalausstattung sind die Genossenschaften unterschiedlich gut aufgestellt: Während die Nordmilch und die Milchunion Hocheifel (MUH) mit Eigenkapitalquoten von rund 20 % bzw. 31 % im Vergleich zum Branchendurchschnitt gut ausgestattet sind (Murmann/Wolfskeil 2004), bemüht sich Humana Milchunion, durch die Ausgabe von Genussscheinen an Mitarbeiter und einen eingeschränkten institutionellen Anlegerkreis die Kapitalversorgung nachhaltig zu verbessern (o. V. 2002).

Grundsätzlich besteht daher aus institutioneller Sicht die Notwendigkeit, die Entscheidungsstrukturen zu spezifizieren, um marktnahe Entscheidungen gewährleisten zu können. Die klassische organisatorische Ausrichtung der Genossenschaft bietet, wie in Kapitel 3 beschrieben, kaum Anreize zur langfristigen Gestaltung der Unternehmenspolitik.

Aufgrund der kurzfristigen Ausrichtung versucht ein Großteil der Genossenschaften die eigene Führungsstruktur der von Kapitalgesellschaften anzugleichen. Ziel der Bestrebungen ist die Erhöhung der Planungssicherheit durch Entkopplung des operativen Geschäfts von dem direkten Einfluss des ehrenamtlichen Vorstandes und des Aufsichtsrates (o. V. 2002). In der Diskussion um diese sog. „Melkschemel-Diktatur“ ist eine Übertragung des operativen Geschäfts auf Kapitalgesellschaften in der Praxis weit verbreitet. Die Hochwald Nahrungsmittel-Werke GmbH führt z. B. als Tochtergesellschaft der Erbeskopf Eifelperle eG das

gesamte operative Geschäft der Genossenschaft mit der strategischen Ausrichtung der Kostenorientierung. Hansa-Milch als Kooperationspartner von Humana will das operative Geschäft zur Erhöhung der langfristigen Planungssicherheit in eine Aktiengesellschaft überführen, mit der Genossenschaft als alleinigem Anteilseigner.

Im Vergleich dazu hat der deutsche Branchenprimus Nordmilch eG noch drastischere Maßnahmen eingeleitet. Im Rahmen einer kompletten Neuorganisation wurde die bisher genossenschaftlich geprägte Führungsstruktur zugunsten einer schlankeren Konzernführung ähnlich der einer Kapitalgesellschaft umgewandelt. Künftig ersetzen vier hauptamtliche den bisher ehrenamtlichen Vorstand und eine insgesamt neunköpfige Geschäftsführerebene (Murmann 2003b). Als Vorbild für die Neustrukturierung und Transformation der Genossenschaften in Unternehmen mit kapitalgesellschaftlicher Struktur dienen die großen niederländischen Molkereigenossenschaften wie Campina, die diesen Schritt schon vor längerer Zeit durchgeführt haben.

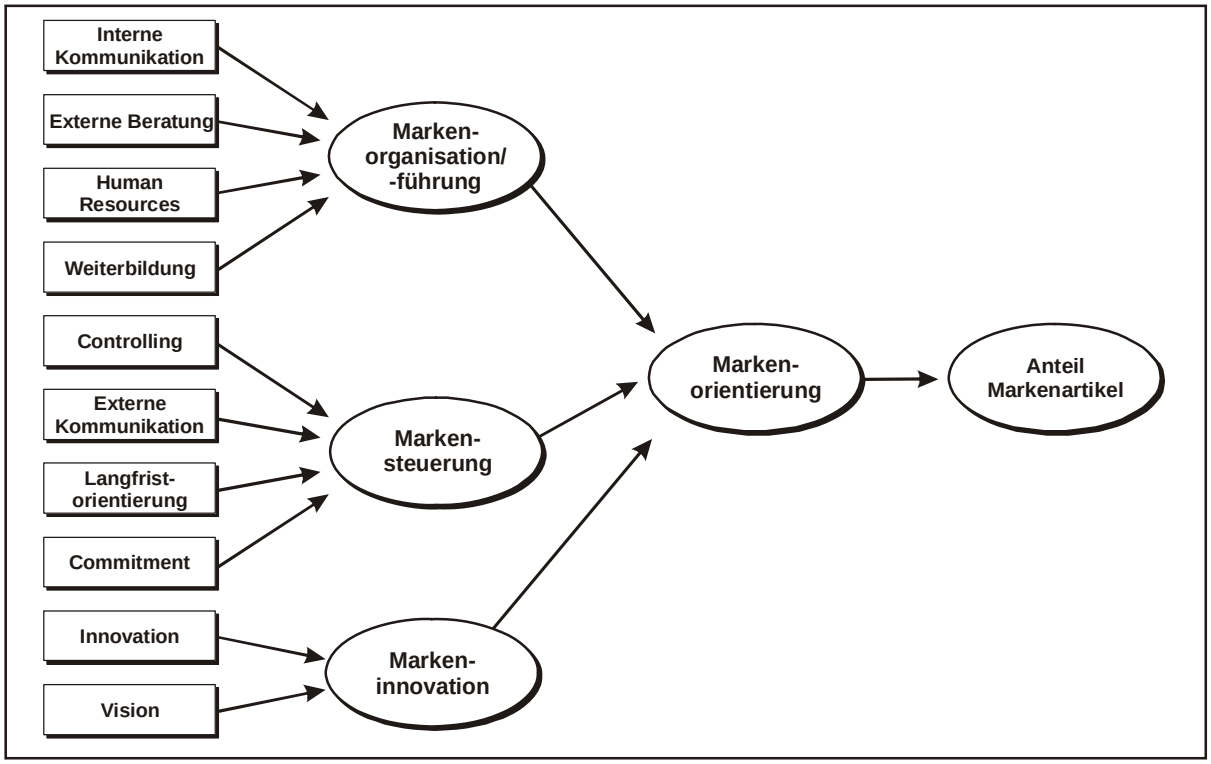
Grundsätzlich haben alle drei hier betrachteten Unternehmen die Notwendigkeit eines organisatorischen Wandels erkannt, sie befinden sich allerdings in unterschiedlichen Phasen der Umstrukturierung. Die Campina-Gruppe hat eine Trennung zwischen Produktion und damit genossenschaftlicher Strukturierung auf der einen Seite und marktnahem Vertrieb auf der anderen Seite bereits vollzogen. Die strategische Geschäftsführung und damit auch die Markenführung sind in Ländergruppen (so führt Campina Deutschland etwa die Marke Landliebe und Puddis sowie die unter dem Dach Campina zusammengefassten Regionalmarken) und in produktspezifische Unternehmen (Gruppe Butter und Käse) ausgegliedert. Die strukturelle Trennung zwischen formalen Eigentümern (Genossen) und der Unternehmensführung der strategischen Geschäftseinheiten ist hier bereits vollzogen. Ähnliches gilt für die Humana Milchunion, die den Konsolidierungs- und Wandlungsprozess ebenfalls beinahe abgeschlossen hat. Die organisatorische Trennung der Entscheidungsstrukturen ist hier jedoch nicht so weit getrieben wie bei der Campina-Gruppe. Die Nordmilch hat mit ihrer jüngsten Entscheidung diesen Trend nachvollzogen.

Insgesamt kann konstatiert werden, dass sich die deutschen Genossenschaften in einem tiefgreifenden Wandlungs- und Anpassungsprozess befinden. Die verschiedenen Unternehmen haben diesen Prozess bereits unterschiedlich weit vorangetrieben, liegen jedoch im europaweiten Vergleich noch zurück. So hat etwa die niederländische Campina-Gruppe einen deutlichen Transformationsvorsprung, der sich u. a. auch im Unternehmenserfolg niederschlägt. Im Folgenden sollen daher die Vorgehensweise und der Erfolg in der Markenorientierung deutscher und niederländischer Genossenschaften verglichen werden.

4.2.3 Markenorientierung deutscher versus niederländischer Genossenschaften

Gegenstand der nachfolgenden Ausführungen ist der Vergleich deutscher versus niederländischer Genossenschaften in Bezug auf den Status der Markenorientierung in den betreffenden Unternehmen. Dazu werden zunächst die beiden branchengrößten Molkereigenossenschaften Nordmilch eG und Humana Milchunion (HMU) sowie die größte niederländische Molkereigenossenschaft Campina Melkunie anhand der Faktoren Markensteuerung, Markenorganisation/-führung und Markeninnovation charakterisiert. Im Anschluss daran werden die untersuchten Unternehmen in die zuvor konzipierte Typologie eingeordnet.

Abb. 16: Konstrukt Markenorientierung



Quelle: Eigene Darstellung

Zur Markensteuerung:
In Kap. 4.1.3.5 wurde die Interdependenz zwischen Markenorientierung und Anteil Markenartikel am Gesamtabsatz überprüft. Es konnte nachgewiesen werden, dass insbesondere der Faktor Markensteuerung einen hohen Erklärungsbeitrag liefert. Diese Komponente der Markenorientierung beinhaltet die Facetten Langfristorientierung, externe Kommunikation, Markencontrolling und Commitment. Insbesondere die drei letztgenannten Faktorbestandteile wirken für die Markensteuerung erklärend. Das bei der Markenorganisation/-führung identifizierte niedrige Marketingbudget der Nordmilch und der HMU lässt sich zusätzlich am Teilkonstrukt Commitment belegen. In umsatzschwachen Zeiten fehlt der Marke die Rückendeckung, d. h. unterstützende kommunikative Maßnahmen, wie Werbung oder Sponsoring, werden zur Realisierung von Einsparpotenzialen eingeschränkt. Diese

Diskontinuität spiegelt sich auch in der fehlenden Langfristorientierung in Bezug auf die Marke wider. Es existieren keine bzw. nur rudimentär strukturierte Investitionspläne, weder zur Stärkung der Regionalmarken noch zum Aufbau der nationalen Marken. Campina konzentriert sich demgegenüber mit gezielter Investitionstätigkeit in Werbung, Verkaufsförderung, Forschung & Entwicklung und Produktion auf den Aufbau bzw. Stärkung der internationalen Dachmarke Campina und der nationalen Premiummarken Landliebe in Deutschland und Mona in den Niederlanden. Die verschiedenen Regionalmarken (z. B. Tuffi) werden zwar ebenfalls durch kommunikative Maßnahmen unterstützt, allerdings mit geringerer Intensität. Das Unternehmen ist zudem, wie im vorigen Abschnitt beschrieben, über die Stärken der geführten Marken informiert und nutzt die z. T. regional hoch etablierten Marken gezielt für einen Goodwill-Transfer zur Stärkung der Dachmarke Campina. Dem Brand Management dient der Markenwert zudem als zentrale Steuerungsgröße. Bei den deutschen Genossenschaften Nordmilch und HMU stehen im Markencontrolling hingegen eher vertriebsorientierte finanzwirtschaftliche Kennzahlen im Vordergrund.

Zur Markenorganisation/-führung:
Der Faktor Markenorganisation/-führung besteht aus den Teilkonstrukten Interne Kommunikation der Marke, Personalentwicklung inklusive Weiterbildung der Mitarbeiter in Bezug auf das Markenmanagement sowie Nutzung externer Beratungsleistungen zur Optimierung der Markenführung. Während interne Kommunikation und Personalentwicklung in den beiden Unternehmen als durchschnittlich zu bewerten sind, weisen sie in Bezug auf das letztgenannte Teilkonstrukt „externe Beratung“ große Defizite auf. Marktforschungsdienstleistungen werden fast ausschließlich zur Dokumentation der Marktenwicklung (Paneldaten) oder in Form von Werbeerfolgskontrollen und Trackingstudien genutzt. Detaillierte Statusanalysen zur Entwicklung der Marke oder Bewertungsverfahren zur Bestimmung des monetären bzw. nicht monetären Markenwertes werden dagegen nicht durchgeführt, obwohl beide Unternehmen neben verschiedenen Regionalmarken auch jeweils eine nationale Marke (Milram und Humana) führen. Die niederländische Genossenschaft Campina investiert im Gegensatz dazu verstärkt in umfassende Markenanalysen. Dies zeigt sich z. B. an der Fortführung des bereits beschriebenen Regionalmarkenkonzeptes in Deutschland, obwohl das Unternehmen bestrebt ist, eine länderübergreifende Dachmarkenstrategie unter der Dachmarke Campina durchzusetzen. Zusätzlich weist Campina, konträr zu den beiden deutschen Genossenschaften, Investitionen in die Marke im Geschäftsbericht aus, differenzierte Markenwerte werden allerdings noch nicht bilanziert. Der Verzicht auf z. T. kostenintensive Markenstatusanalysen bei den deutschen Genossenschaften Nordmilch und HMU kann zudem als Indiz für ein geringes Marketingbudget gewertet werden.

Zur Markeninnovation:
Den dritten Baustein des Gesamtkonstruktes Markenorientierung stellt die Markeninnovation dar. Dieser Faktor beinhaltet die Teilkonstrukte Innovation und Vision. Letztere lässt sich bei allen drei untersuchten Unternehmen zumindest in Form eines Mission Statements wiederfinden. Ob die im Unternehmen herrschende Vorstellung davon, in welche Richtung sich die Marke entwickeln soll, bei den drei Genossenschaften jeweils als realistisch einzuschätzen ist,

kann an dieser Stelle anhand der vorliegenden Datengrundlage nicht bewertet werden. Es stellt sich jedoch die Frage, welche Ziele in punkto Markenaufbau bei Nordmilch und HMU angesichts der beschriebenen Defizite in Markensteuerung und -kommunikation erreichbar sind. In Bezug auf die Innovationstätigkeit lässt sich angesichts fehlender Datengrundlage ähnlich der Vision keine objektive Beurteilung der drei untersuchten Unternehmen vornehmen. Die durchgeführten Expertengespräche bestätigen allerdings den Eindruck, dass „me too"-Produkte dominieren. Neuprodukte mit ausgeprägter Innovationshöhe sind selten. Zum Teil werden Neuerungen sogar zunächst für das Handelsmarkengeschäft verwendet.

Auf Grundlage der Charakterisierung nach den Kriterien Markensteuerung, -kommunikation und -innovation lassen sich die drei untersuchten Genossenschaften in die oben konzipierte Typologie einordnen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass alle drei Unternehmen aufgrund genossenschaftstypischer Unternehmensstrukturen, z. B. durch die besonderen Inhaberverhältnisse und die daraus resultierende Milchabnahmepflicht, auch im Mengengeschäft tätig sind. Der Fokus der folgenden Klassifizierung richtet sich an dieser Stelle allerdings schwerpunktmäßig auf das Markengeschäft.

Die niederländische Genossenschaft Campina Melkunie ist in das Cluster der „Markenorientierten" einzuordnen. Mengen- und Markengeschäft sind klar voneinander getrennt, ein konsistentes Markenmanagement inklusive einer für eine erfolgreiche Markenpolitik erforderlichen Langfristorientierung konnte durchgängig anhand der drei Bewertungsfaktoren aufgezeigt werden. Der Fokus der Markenführung liegt in dem gezielten Aufbau der Kernmarken Campina, Landliebe und Mona. Zur Führungsunterstützung werden zentrale Steuerungsgrößen wie der Markenwert und weitere Statusanalysen herangezogen, von deren Ergebnis die Investitionstätigkeiten in die jeweiligen Marken abhängen. Die beiden deutschen Genossenschaften sind hingegen als zunehmend handelsorientiert einzuordnen. Nordmilch und HMU weisen Schwächen in allen drei Bewertungsfaktoren auf. Speziell in Bezug auf die Markensteuerung und bei der Markenorganisation/-führung sind Defizite im Markenmanagement zu erkennen. Hinsichtlich der strukturellen Voraussetzungen sind die beiden Unternehmen allerdings differenziert zu betrachten. Die Struktur der Humana Unternehmensgruppe weist verschiedene Einheiten zur Führung des operativen Geschäfts aus. Die Produktion und der Vertrieb der klassischen Molkereiprodukte der Weißen Linie und auch Butter unterliegen der eG. Die strategischen Geschäftseinheiten Diätetische Produkte und Käseprodukte wurden jeweils in eine GmbH ausgelagert, die relativ unabhängig von der Genossenschaft agieren. Das Markengeschäft hat keine Priorität, das Unternehmen profiliert sich trotz Regionalmarken als Handelsmarkenlieferant (o. V. 2004e). Aufgrund der konsequenten Vertriebsorientierung ist das Unternehmen in die Gruppe der „Handelsorientierten" einzuordnen.

Während die Humana Milchunion sich selbst klar als vertriebsorientiert definiert, ist die Nordmilch eG weder eindeutig als marken- noch als vertriebsorientiert zu klassifizieren. Die Nordmilch hat, abgesehen von einigen Vertriebsgesellschaften, keine Tochterunternehmen, die das operative Geschäft führen. Produktion und weite Teile von Vertrieb und Marketing

sind der Genossenschaft zugeordnet. Bei der Klassifizierung muss die rege Fusionstätigkeit des Branchenführers berücksichtigt werden. Im Rahmen der Zusammenschlüsse der letzten Jahre (alte Nordmilch mit MZO, Bremerland-Nordheide, Hansano-Milchhof Isernhagen) hatte sich das Markenportfolio des Unternehmens auf rund 30 vor allem regionale Marken immens aufgebläht. Nach einer umfassenden Portfoliobereinigung wurde die einzige nationale Marke Milram Ende 2002 zur Dachmarke für Milchprodukte und Käse ausgeweitet. Die Regionalmarken Bunte Berte und Bremerland wurden zugleich durch Erweiterung des Basis-Sortiments dem regionalen Handel als Profilierungsinstrument angeboten (o. V. 2004d). Eine eindeutige strategische Ausrichtung lässt sich aufgrund der beschriebenen Diskontinuität vor allem in der Markensteuerung allerdings nicht feststellen. In Bezug auf die Regionalmarken scheint die Strategie ähnlich der von Humana eindeutig handelsorientiert zu sein. Bezüglich der Marke Milram ist die strategische Ausrichtung allerdings eher als markenorientiert zu bewerten, die Dachmarke wurde zeitweise durch umfangreiche kommunikative Maßnahmen unterstützt. Den Hauptgrund für die strategische Steuerungsschwäche stellt das „klassische“ Konkurrenzverhältnis zwischen Marketing und Vertrieb dar. Der Spagat zwischen Markengeschäft und Kostenführerschaft gelingt der Nordmilch bisher nicht. Das Unternehmen ist insgesamt wohl in das Cluster der „Kostenorientierten“ einzuordnen.

4.3 Fallstudie Fleischwirtschaft

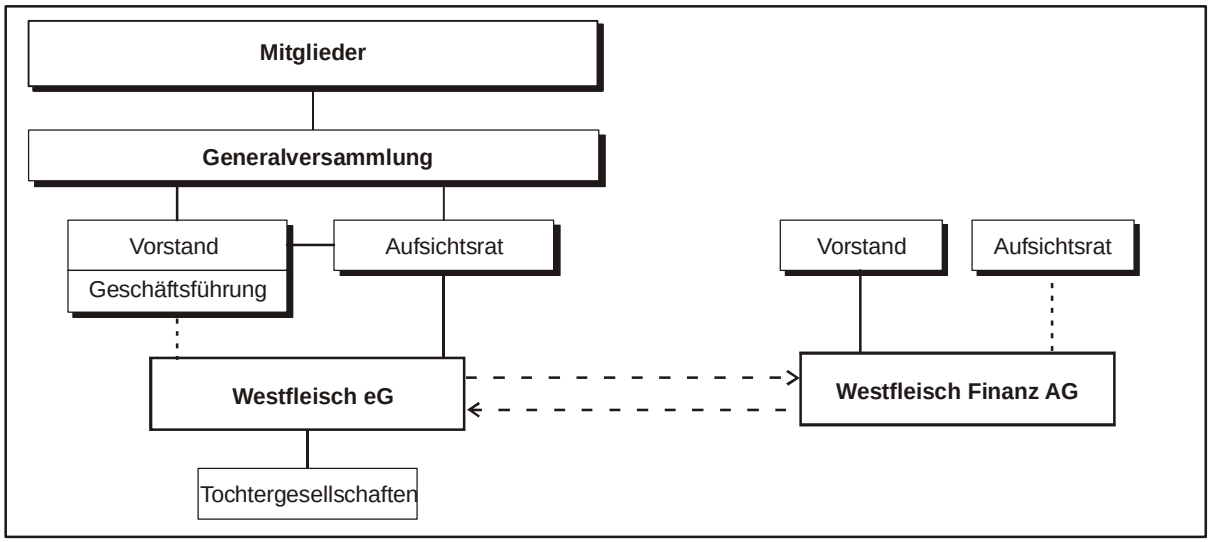
Neben der Milchwirtschaft wurde die Fleischbranche detaillierter betrachtet. Auch dieser Teil der Ernährungswirtschaft ist von einer Vielzahl genossenschaftlicher Unternehmen geprägt. Nachfolgend sollen nun die zuvor für die Molkereiunternehmen angestellten Überlegungen auf die Fleischbranche übertragen werden. Dazu sollen die Westfleisch eG als eines der größten deutschen Unternehmen der Schlachtbranche und die Erzeugergemeinschaft für Schlachtvieh im Raum Osnabrück eG (EGO) näher betrachtet werden.

4.3.1 Unternehmensstrukturen der Case Study

Westfleisch eG

Die Organisation der Westfleisch eG ist genossenschaftstypisch. Neben den ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern sind zwei hauptamtliche geschäftsführende Vorstände für die Unternehmensführung verantwortlich. Auch bei Westfleisch sind Tochtergesellschaften und Beteiligungen vorhanden, die Teilbereiche des operativen Geschäfts führen. Dazu gehört im Wesentlichen der Vertrieb, während die eigentliche Schlachtung und Zerlegung im Rahmen der Genossenschaft betrieben wird. Einen Überblick über die Unternehmensstruktur der Westfleisch eG vermittelt Abbildung 17. In jüngster Zeit gibt es Bestrebungen, auch die Geschäftsbereiche der eG auf eine Kapitalgesellschaft zu übertragen (Westfleisch 2004; Hoffmann 2004b). Die eG würde dann als eine Art Holding fungieren.

Abb. 17: Unternehmensstruktur der Westfleisch eG



Quelle: Eigene Darstellung

Hinsichtlich der Markenführung verfügt die Westfleisch zwar über je einen Markennamen für Schweinefleisch (Bestschwein) und Rindfleisch (Transparind), beide werden jedoch nur als Vorproduktmarken im Verhältnis zu den Abnehmern genutzt und gegenüber den Endkunden nur randständig kommuniziert. Für beide Marken bestehen Qualitätsvorgaben, die gegenüber den Landwirten durch vertragliche Bindungen abgesichert sind. Eine Chance, diese Marken auch beim Endverbraucher durchzusetzen, wurde bisher nicht gesehen. Vielmehr werden die Investitionsmittel des Unternehmens für neue Produktionsanlagen im SB-Fleischbereich genutzt. Die speziell für diesen Bereich gegründete Tochtergesellschaft Westfalenland hatte im Jahr 2003 eine Produktionskapazität von ca. 1000 t (Hoffmann 2004b).

Anstelle einer eigenständigen Markenkommunikation hat die Westfleisch nach der BSE-Krise zunächst den Aufbau des QS-Prüfsiegelprogramms protegiert. Im Laufe der Zeit wurde jedoch offensichtlich erkannt, dass ein solches Engagement für ein branchenweites Label den Aufbau einer uniquen Marktposition gefährdet, so dass die Genossenschaft heute dem QS-Programm deutlich zurückhaltender gegenüber steht.

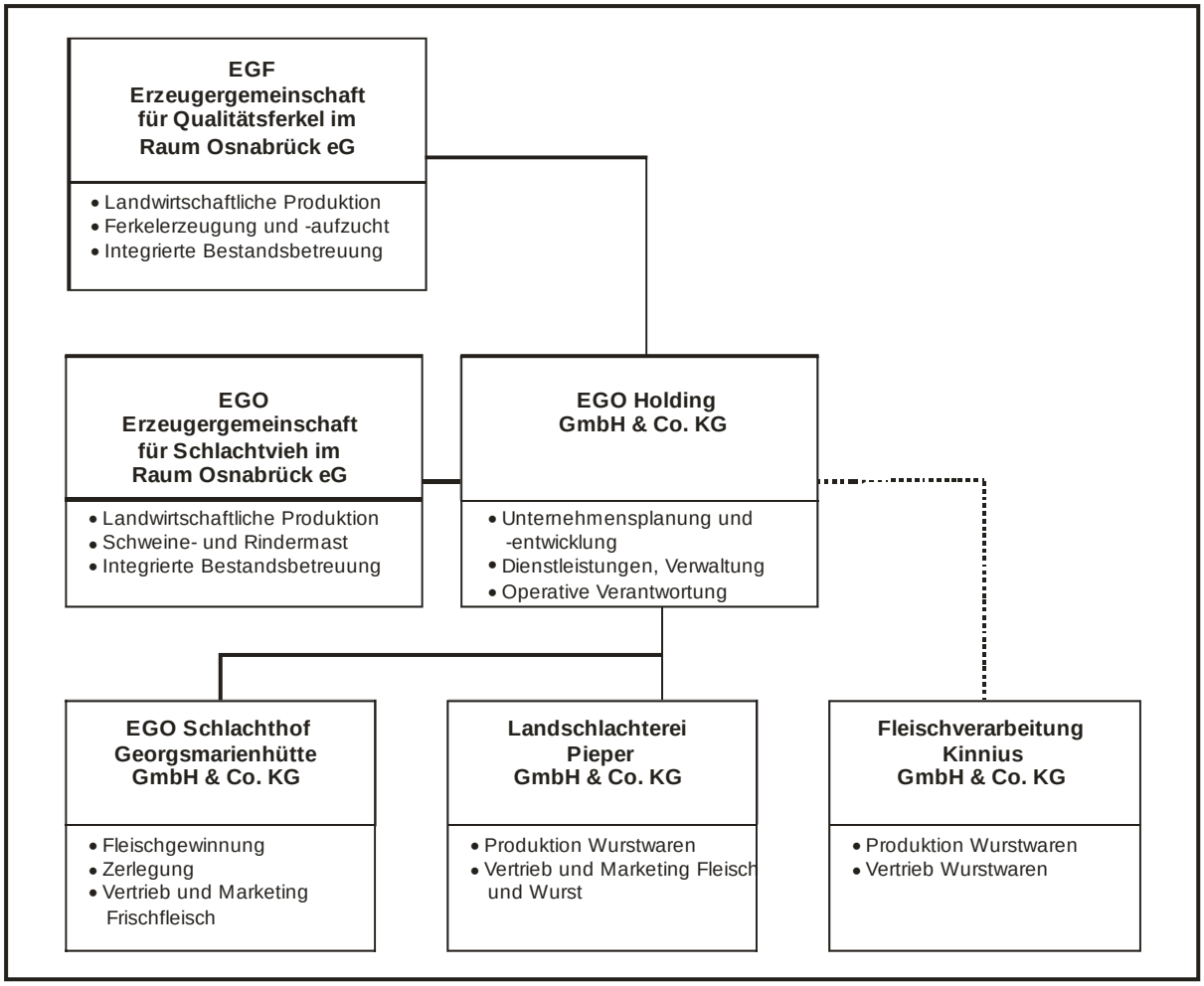
Im Sinne der skizzierten Unternehmenstypologie ist die Westfleisch bisher eindeutig kosten- und handelsorientiert aufgestellt. Die Potenziale einer endverbrauchergerichteten Markenpolitik werden skeptisch eingeschätzt. Diese Ausrichtung, die in ähnlicher Form alle großen Anbieter der Branche prägt, führt zu einem ausgeprägten Wettbewerbsdruck. Diejenigen Hersteller, die sich hier als Lieferanten der Discounter langfristig durchsetzen können, sind dann allerdings wohl auch für den internationalen Wettbewerb gerüstet.

Erzeugergemeinschaft für Schlachtvieh im Raum Osnabrück eG

Die Erzeugergemeinschaft für Schlachtvieh im Raum Osnabrück eG (EGO) ist ein genossenschaftlicher Zusammenschluss von Landwirten mit dem Ziel der vertikalen Integration der Produktionskette Fleisch. Dabei handelt es sich um ein eher kleineres Unternehmen mit einem

Gesamtumsatz im Jahr 2001 von 142 Mio. Euro. Die Verbundenheit zur Landwirtschaft ist groß. Abbildung 18 zeigt die Unternehmensstruktur der EGO. Die unternehmerischen Tätigkeiten der EGO wurden auf eine Kapitalgesellschaft übertragen. Diese ist wiederum die Holding für die operativen Geschäftsbereiche.

Abb. 18: Organisationsstruktur der Erzeugergemeinschaft Osnabrück



Quelle: EGO 2003

Zum Unternehmen gehören die Marken Eichenhof, Pieper und Kinnius. Diese werden z. T. über den Lebensmitteleinzelhandel, schwerpunktmäßig allerdings über Fleischereifachgeschäfte vertrieben. „Eichenhof“ steht für ein umfassendes Markenfleischprogramm, welches die komplette Produktion von der Auswahl der Zuchttiere über Aufzucht-, Mast- und Fütterungsvorgaben bis zum Transport reglementiert. Zur Sicherheit der Einhaltung dieser Produktionsrichtlinien sind die Landwirte verpflichtet, jeweils einen Sichtwechsel in Höhe von ca. 5.000 Euro zu hinterlegen. Zusätzlich ist ein Futtermittelprogramm integriert, welches den Lieferanten sämtliche Futterinhaltsstoffe vorschreibt. Unter der Marke Eichenhof wird ausschließlich Frischfleisch in Fleischerfachgeschäften vertrieben, die von der EGO in Bezug auf das POS-Marketing unterstützt werden. D. h. ein Fleischerfachgeschäft erwirbt eine sog. Eichenhof-Grundausstattung, welche verschiedene Kommunikationsmittel (Displays, Ständer,

Schilder, „Eichenhof-Fibel“) beinhaltet. Darüber hinaus werden diese Fachgeschäfte bei der Anzeigengestaltung in den Printmedien durch eine von der EGO beauftragte Werbeagentur beraten. Die Regionalmarken Kinnius und Pieper stehen für Wurstspezialitäten und werden über einzelne regionale Handelsunternehmen und Fleischerfachgeschäfte distribuiert. Aufgrund des reglementierten und dokumentierten Markenfleischprogramms fungiert der Unternehmensname EGO beim Absatz an die Ernährungsindustrie im Sinne eines Ingredient Branding indirekt als Marke. Führende fleischverarbeitende Markenartikelhersteller berücksichtigen bei der Rohstoffbeschaffung das Markenfleisch der EGO. Der Zukauf herausragender Rohstoffe ist zwar aufgrund des geringen Kenntnisstandes der meisten Verbraucher in der klassischen Werbung kaum zu verwenden, er kann aber zur Absicherung und Arrondierung von Wurstmarken in der Öffentlichkeitsarbeit beitragen.

Insgesamt ist die EGO in ihrer Markenpolitik noch relativ stark an produktionstechnischen „Hintergrundvariablen“ orientiert. So wichtig eine funktionierende Qualitätssicherung für eine Marke auch ist, das Beispiel zeigt einmal mehr die im Fleischbereich dominierende produktionstechnische Orientierung. Prozesskriterien sind allein kein geeignetes Positionierungsargument. Wie das Fallbeispiel Wiesenhof (vgl. Kap. 3.3.2) deutlich gemacht hat, kann dieser Ausgangsstand jedoch eine gute Grundlage für eine stärkere Markenorientierung bieten. Dies verlangt allerdings erhebliche Werbeinvestitionen, die die EGO bisher nicht bereitstellen konnte. Im Sinne der o. g. Markenartiklertypologie ist die EGO als Unternehmen auf dem Weg zur Markenorientierung zu charakterisieren, wobei Denkweise und Tools der Markensteuerung noch erheblich ausgebaut werden müssen.

4.3.2 Lieferantenbindung als Kernproblem des genossenschaftlichen Fleischsektors

Die beiden Unternehmensbeispiele zeigen ähnliche Grundsatzprobleme wie in der Molkereiwirtschaft. Auch hier findet sich nach unseren Erfahrungen vielfach eine Dominanz des Vertriebsbereichs, dem die Marketingüberlegungen untergeordnet sind. Das Verhältnis zum Handel steht auf der Absatzseite im Vordergrund. Forschung und Entwicklung sowie Marketing sind institutionell schwach verankert. Für Markenartikler zentrale Kriterien wie eine hohe Innovationsrate und ausgeprägte Ad hoc-Marktforschung sind nur rudimentär vorhanden.

Die Erzeugergemeinschaft Osnabrück ist im Vergleich zum Branchendurchschnitt sicherlich bereits stärker markenorientiert. Kundenanforderungen und Beschwerdeinformationen finden z. B. hohe Beachtung. Systematisch im Unternehmen verankert ist der Markengedanke gleichwohl nicht. Markenorientierte Controllinginstrumente werden nicht genutzt. Die Marktforschungsintensität ist gering. In fast allen anderen genossenschaftlichen Schlacht- und Verarbeitungsunternehmen gibt es jedoch nicht einmal ansatzweise eine Markenorientierung.

In der Fleischwirtschaft kommt ein Faktor hinzu, der für die geringe Bindung der Genossen an den Abnehmer charakteristisch ist: Im Gegensatz zur Molkereiwirtschaft, in der über die Kombination von Genossenschaftsvertrag und Milchlieferverträgen eine zweijährige Bindung

der Genossen an den Abnehmer erreicht wird, finden sich in der Fleischwirtschaft kaum Andienungspflichten der Genossen. Während der parallele Absatz von Milch an mehrere Molkereien betriebswirtschaftlich unsinnig ist, lohnt es sich für viele Mäster, im Verkaufsfall jeweils transaktionsspezifische Preisverhandlungen aufzunehmen. Beim sog. Rein-Raus-Verfahren, bei dem jeweils ein kompletter Maststall geräumt wird, kommen erhebliche Produktionsvolumina zusammen, die auch einen weiteren Transport rentabel werden lassen. Entsprechend findet sich in der Fleischwirtschaft die einseitige Situation, dass die genossenschaftlichen Industrieunternehmen aufgrund ihrer bäuerlichen Anteilseigner bestimmten Restriktionen unterworfen sind, ohne auf der anderen Seite von einer vertieften Bindung ihrer Genossen wesentlich zu profitieren.

In den letzten Jahren versucht eine Reihe genossenschaftlicher Hersteller den Bindungsgrad sukzessive zu erhöhen. Bei der Westfleisch stammen inzwischen mehr als 55 % der Schweine und gut 26 % der Rinder von vertraglich gebundenen Landwirten (Westfleisch 2003, S. 7). Allerdings wird weiterhin ein erheblicher Teil der Produktion von Nicht-Mitgliedern der Genossenschaften beschafft, erhebliche Mengen werden auch über den Viehhandel zugekauft. Die Ziele der Vertragslandwirtschaft liegen zum einen im Qualitätsmanagement, zum anderen in der Sicherung der Rohstoffbasis. Damit wird zugleich eine bessere Bindung der Landwirte angestrebt. Bisher kommt es zu der paradoxen Situation, dass trotz der hohen Umsatzbedeutung der Genossenschaften eine relativ niedrige Lieferantenbindung vorliegt. Die Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung ist in der Branche sowohl bei den Schlachtunternehmen wie bei den Landwirten gering ausgeprägt. Das Vertrauen zwischen den Geschäftspartnern ist ungewöhnlich niedrig (Traupe 2002).

Das Fallbeispiel Erzeugergemeinschaft Osnabrück zeigt dagegen, wie in einer mittelständisch geprägten Genossenschaft Sozialkapital und Lieferantenbindung aufgebaut werden kann. Die enge, zusätzlich vertraglich abgesicherte Bindung der Landwirte sowie der persönliche Kontakt und kurze, informelle Kommunikationswege tragen wesentlich zur Identitätsbildung in der Genossenschaft bei. Insofern bestehen auch aus Sicht des Unternehmens relativ gute Voraussetzungen zur marktorientierten Weiterentwicklung der Genossenschaft. Die Rechtsform wird von der EGO positiv eingeschätzt.

Insgesamt wird allerdings offensichtlich, dass die Fleischwirtschaft im Hinblick auf die Markenführung eine blockierte Branche ist, in der eine Gemengelage aus niedriger Rentabilität, Branchentradition, genossenschaftlicher Struktur und fehlenden Erfolgsbeispielen einen ernsthaften Markeneinstieg außerhalb der Nische verhindern. Insbesondere auf den letztgenannten Punkt – die branchenprägende Rolle von Leitunternehmern – hat die neuere Managementforschung in jüngerer Zeit verstärkt hingewiesen (DiMaggio/Powell 1983). Häufig bedarf es zunächst einer Richtungsänderung eines branchenführenden Konzerns, bevor der Rest der Branche aufwacht. Umgekehrt kann der Misserfolg eines Leitunternehmens wie seinerzeit der Moksel AG mit ihrer Marke Food Family eine sinnvolle Option aus dem Blickfeld des Managements einer ganzen Branche rücken (Prill 1999).

Werden jedoch bestimmte Windows of Opportunities wie derzeit der rasant wachsende SB-Fleischanteil mit den deutlich besseren Chancen der Markenführung zu lange missachtet, können Marktchancen unwiederbringlich verloren gehen – in diesem Fall die Markenführung an den Lebensmitteleinzelhandel.

Fazit: Die Fallstudien bestätigen die in der theoretischen Studie herausgearbeiteten spezifischen Defizite genossenschaftlicher Unternehmen im Markenwettbewerb. Folgende Faktoren sind besonders auffällig und treffen auf beide untersuchten Branchen zu:

- Relativ durchgängig dominieren Vertriebsziele das Marketing.
- Das Commitment in die Marke ist gering ausgeprägt, in schwierigen Phasen werden Markeninvestitionen zurückgefahren.
- Die Marktforschungsintensität ist gering.
- Fusionsbedingte Integrationsprobleme absorbieren einen erheblichen Teil der Managementkapazität. Die Wachstumsorientierung hat Priorität gegenüber der Markenführung.
- Die Geschäftsbeziehung zu den Landwirten hat eher marktlichen Charakter und entspricht nicht dem einer vertikalen Integrationskette.

5 Herausforderungen für die genossenschaftliche Ernährungsindustrie

5.1 Strategische Grundsatzentscheidung

Die zunehmende Polarisierung des Lebensmittelmarktes in den niedrigpreisigen Handelsmarkenbereich auf der einen und den durch starke Marken geprägten Premiumbereich auf der anderen Seite macht deutlich, dass der Ausbau der Markenpolitik eine wichtige strategische Option für die Ernährungsindustrie insgesamt und auch für viele genossenschaftliche Anbieter ist.

Die hier vorgelegten empirischen Forschungsergebnisse weisen allerdings darauf hin, dass es im Lebensmittelmarkt keinen eindeutig positiven Zusammenhang zwischen Markenpolitik und Unternehmenserfolg gibt. Einige Markenartikler erzielen ausgesprochen hohe Renditen. Die große Bedeutung des Preiswettbewerbs und das Wachstum des Handelsmarkensegmentes eröffnen aber auch vielfältige Optionen für Unternehmen mit einer klaren Kostenführerstrategie. Erfolgreich sein können letztlich beide Konzepte: Der Aufbau starker Marken wie die Konzentration auf die kostengünstige Produktion von Standardware und Handelsmarken. Halbherzige Strategien führen jedoch in vielen Fällen zu Misserfolgen.

Vor diesem Ausgangspunkt stellt sich die Frage nach der adäquaten Basisstrategie für genossenschaftlich strukturierte Hersteller. Wenn sie sich auf die Kostenführerschaft konzentrieren wollen, setzt dies eine eindeutige Priorität für Rationalisierungsmaßnahmen, eine rigorose „Kostensparkultur“, zentralisierte Führungsstrukturen, die Ausnutzung von Economies of Scale in Produktion und Beschaffung, die Erlangung von Standardisierungsvorteilen u. Ä. voraus (Porter 1983).

Eine Kostenführerschaftsstrategie kommt der vorherrschenden Produktions- und Vertriebsorientierung in den Genossenschaften und auch dem Denken der landwirtschaftlichen Anteilseigner entgegen. Das Markengeschäft könnte in diesem Fall (langfristig) aufgegeben werden, um entsprechende Rationalisierungsreserven zu erschließen. Als Handelsmarken- und Commodity-Spezialist können Außendienst, Brand Management, Werbebudget und Marktforschung erheblich reduziert werden. Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung wird zu einer schlanken und flexiblen Organisationseinheit, die in kurzer Zeit Erfolgsprodukte imitieren und Forderungen des Handels umsetzen kann.

Die Entscheidung für eine Kostenführerstrategie kann speziell für große Genossenschaften eine sinnvolle Option sein. Sie ist jedoch unternehmenspolitisch riskant, da es sich bei den Kosten und beim Preis um eindimensionale Wettbewerbsinstrumente handelt und letztlich nur ein Unternehmen in der Branche bzw. einem Produktsegment Kostenführer sein kann. Handelsunternehmen wie Lidl versuchen z. B., europaweit den preisgünstigsten Handelsmarkenlieferanten zu identifizieren. Mit schwindender Relevanz von Transportkosten werden die Lücken für nicht kompetitive Anbieter von Standardqualitäten geringer. Möglichkeiten der internetgestützten Beschaffung von definierten Produktqualitäten z. B. über rückwärtsge-

richtete Online-Auktionen (Reverse Auctions) werden den Preisdruck bei austauschbaren Produktqualitäten weiter erhöhen.

Setzen mehrere Unternehmen einer Branche auf die Kostenführerschaftsstrategie, drohen angesichts der vorhandenen Überkapazitäten Preiskriege, die die Rentabilität des Geschäftes dauerhaft verringern. Die folgende Auflistung gibt einen Überblick über Faktoren, die die Wahrscheinlichkeit von Preiskriegen in einer Branche erhöhen (Heil/Helsen 2001; Wübke 2001). Hierbei wird deutlich, dass Categories wie Fleisch und Milch hohen Risiken ausgesetzt sind. Relevante Faktoren sind:

- Ausgeprägte Überkapazitäten und Austrittsbarrieren.
- Marktstagnation oder -schrumpfung.
- Hohe Preissensibilität der Kunden.
- Eintritt neuer starker Wettbewerber.
- Unklarheiten bezüglich der Preisführerschaft.
- Widersprüchliches Preisverhalten der Unternehmen.
- Finanzielle Schwierigkeiten größerer Anbieter.
- Hohe strategische Bedeutung des Marktes für viele Wettbewerber.
- Undifferenzierte Produkte mit geringen Produktvorteilen.
- Geringe Marken- bzw. Einkaufsstättentreue.

Die aufgeführten Kriterien zeigen zugleich Wege zur Verhinderung von Preiskriegen auf. Durch geschickte Produkt- und Preisdifferenzierung kann die Preistransparenz für die Kunden verringert werden. Markentreue erhöht die Kundenbindung und generiert preispolitische Spielräume. Eine wettbewerbsfriedliche Preispolitik wird aber letztlich nur gelingen, wenn die wesentlichen Anbieter ihre strategischen Absichten glaubwürdig deutlich machen. Konkurrieren mehrere relevante Anbieter um die Position des Preis- und Kostenführers, so steigt die Gefahr von Preiskriegen erheblich.

Für die genossenschaftlichen Anbieter lassen sich aus diesen Überlegungen folgende Perspektiven ableiten: Sowohl in Deutschland als auch mit Blick auf die internationalen Märkte ist es einigen Genossenschaften in der Ernähungsindustrie gelungen, durch Fusionen erhebliche Wachstumspotenziale zu erschließen. Die damit verbundenen Rationalisierungsreserven sind dagegen – wie die z. T. relativ langwierigen Integrationsprozesse nach Fusionen deutlich machen – nicht immer in gleichem Maße realisiert worden. Mit der Strategie der Kostenführerschaft sind schwerwiegende Entscheidungen verknüpft, z. B. konsequente Ausnutzung optimaler Betriebsgrößen und entsprechende Standortschließungen. Zurzeit bieten sich aber für die führenden Unternehmen wie z. B. Nordmilch und Humana noch Möglichkeiten zu weiteren Zusammenschlüssen und zu einer konsequenteren Synergiepolitik, die ihnen dauerhafte Kostenvorsprünge ermöglichen könnten.

Auch gibt es innerhalb einer diversifizierten Branche immer wieder Möglichkeiten, Kostenführerpositionen in kleineren Produktsegmenten oder Marktnischen zu erringen. Ein erfolg-

reiches Beispiel für eine konsequente segmentspezifische Kostenführerschaftsstrategie einer Genossenschaft ist die Milchunion Hocheifel, die sich auf H-Milch spezialisiert hat, sehr rentabel arbeitet und den Landwirten hohe Preise auszahlt (o. V. 2003f).

Angesichts der hohen Risiken der Kostenführerschaft und den Schwierigkeiten bei der Markenführung setzten einige große genossenschaftliche Hersteller auf Hybridstrategien, d. h. auf die zielgerichtete Kombination der beiden Basiskonzepte. In der wissenschaftlichen Forschung geht man allerdings davon aus, dass Mischstrategien zunächst problematisch sind, da unklare Positionierungen (Strategien zwischen den Stühlen) zu Wettbewerbsnachteilen und zu Ertragseinbußen führen (Porter 1983). Während ein Kostenführer z. B. relativ zentralisiert organisiert sein muss und auf die Erzielung von Standardisierungsvorteilen ausgerichtet ist, müssen Markenartikler differenzierte Kundenwünsche frühzeitig erfassen und entsprechend flexibel und dezentral organisiert sein. Hinsichtlich wichtiger Kriterien wie Unternehmensstruktur, kultureller Faktoren, Marktorientierung oder Personalqualifikation gibt es erhebliche Unterschiede zwischen den beiden Basisstrategien, die einer umstandslosen Vereinbarkeit entgegenstehen.

Gleichwohl zeigen jüngere Forschungsarbeiten, dass es Möglichkeiten für erfolgreiche gemischte Strategien gibt (Gilbert/Strebel 1987; Jenner 2000). Unternehmen können sogar langfristig besonders erfolgreich sein, wenn sie einen hohen Nutzen bei günstigem Preis-Leistungs-Verhältnis bieten. Allerdings ist die Hybridstrategie nicht das einfache Ergebnis einer Kombination beider Basisstrategien, sondern der „Königsweg“ der strategischen Unternehmensführung.

Zwei Varianten der Hybridstrategie lassen sich unterscheiden: Bei der sukzessiven Hybridstrategie kommt es zu einem Wechsel der Strategie im Verlaufe des Produkt- bzw. Unternehmenslebenszyklus, indem z. B. ein Innovator zunächst eine qualitätsorientierte Differenzierungsstrategie verfolgt und im weiteren Verlauf des Marktwachstums zur Wahrung seiner Führungsposition verschiedene Maßnahmen zur Kostenreduktion ergreift, die ihm Preissenkungen bei zumindest gleich bleibender Qualität erlauben. Umgekehrt ist es beispielsweise Aldi im Laufe der Zeit erfolgreich gelungen, auf Basis einer Kostenführerschaftsstrategie ein Qualitätsimage aufzubauen und dem Verbraucher Produktsicherheit im umfassenden Sinne zu bieten.

Es gibt darüber hinaus Beispiele für Unternehmen, denen die zeitgleiche Verwirklichung beider Anforderungen gelingt (simultane Hybridstrategie). Moderne Produktionstechnologien ermöglichen in bestimmten Fällen eine wesentlich höhere Fertigungsflexibilität und kleinere wirtschaftliche Losgrößen, so dass ausdifferenzierte Kundenwünsche und Kostenwirtschaftlichkeit nicht mehr per se in einem Widerspruch stehen. Die Automobilindustrie liefert zahlreiche Beispiele für kostengünstige Variantenvielfalt, zumeist kombiniert mit Baukastensystemen. Zwar werden Volumenanbieter wie VW oder Ford auf diesem Weg nicht die Preisführerschaft erringen können, sie sind aber in der Lage, den Preisabstand zu Unternehmen wie Daewoo so gering zu halten, dass sie auch stückzahlmäßig Marktführer sind. Zugleich ma-

chen das Beispiel VW und die Tochtergesellschaften Audi, Seat und Skoda deutlich, dass Premiummarken und Volumengeschäft organisatorisch getrennt werden sollten, auch wenn produktionsseitige Synergieeffekte (Plattformstrategie) genutzt werden müssen.

Für genossenschaftliche Unternehmen der Ernährungsindustrie folgt daraus, dass eine Hybridstrategie mit der Auslagerung des Markengeschäftes in eine unternehmenspolitisch weitgehend selbstständige Tochtergesellschaft zu verbinden ist. Der Erfolg dieser Trennung und damit des Markenartikelgeschäftes wird sich in Situationen erweisen müssen, in denen z. B. der Handel innovative Produkte auch im Handelsmarkenbereich einführen will. Nur dann, wenn das Markenartikelgeschäft über die Unabhängigkeit verfügt, solche Begehrlichkeiten zum Schutz der Marke auch ablehnen zu können, werden dauerhafte Wettbewerbsvorteile aufgebaut. Die organisatorische wie finanzwirtschaftliche Kopplung der beiden Teilbereiche muss lose genug sein, um eine eigenständige Planung zu ermöglichen. In diesem Rahmen sollte es auch möglich sein, mit ausgewählten landwirtschaftlichen Lieferanten gesonderte Verträge abzuschließen, die spezifische Investitionen beider Seiten beinhalten. Die Marke hat grundsätzliche Auswirkungen auf die Brand Orientation der gesamten Supply Chain, so dass sich die Hybridstrategie durch die Wertschöpfungskette ziehen muss. Hybride Wettbewerbsstrategien sind letztlich eine umfassende Herausforderung des strategischen Managements und setzen Zeit (vgl. das Beispiel Aldi) und eine konsequente Langfristorientierung der Unternehmensführung voraus.

Betrachtet man die in dieser Studie im Vordergrund stehenden Branchen Fleisch- und Milchwirtschaft, so ist zu erkennen, dass es hier durchaus Anreize für hybride Wettbewerbsstrategien gibt, da:

- verschiedene Teile des Rohproduktes vermarktet werden müssen (z. B. neben den Edelstücken auch mindere Teile beim Fleisch), die sich nicht alle für Qualitätssegmente eignen und
- durch die Abnahmepflicht gegenüber den landwirtschaftlichen Anteilseignern die Rohwarenbeschaffung nicht differenziert genug gesteuert werden kann.

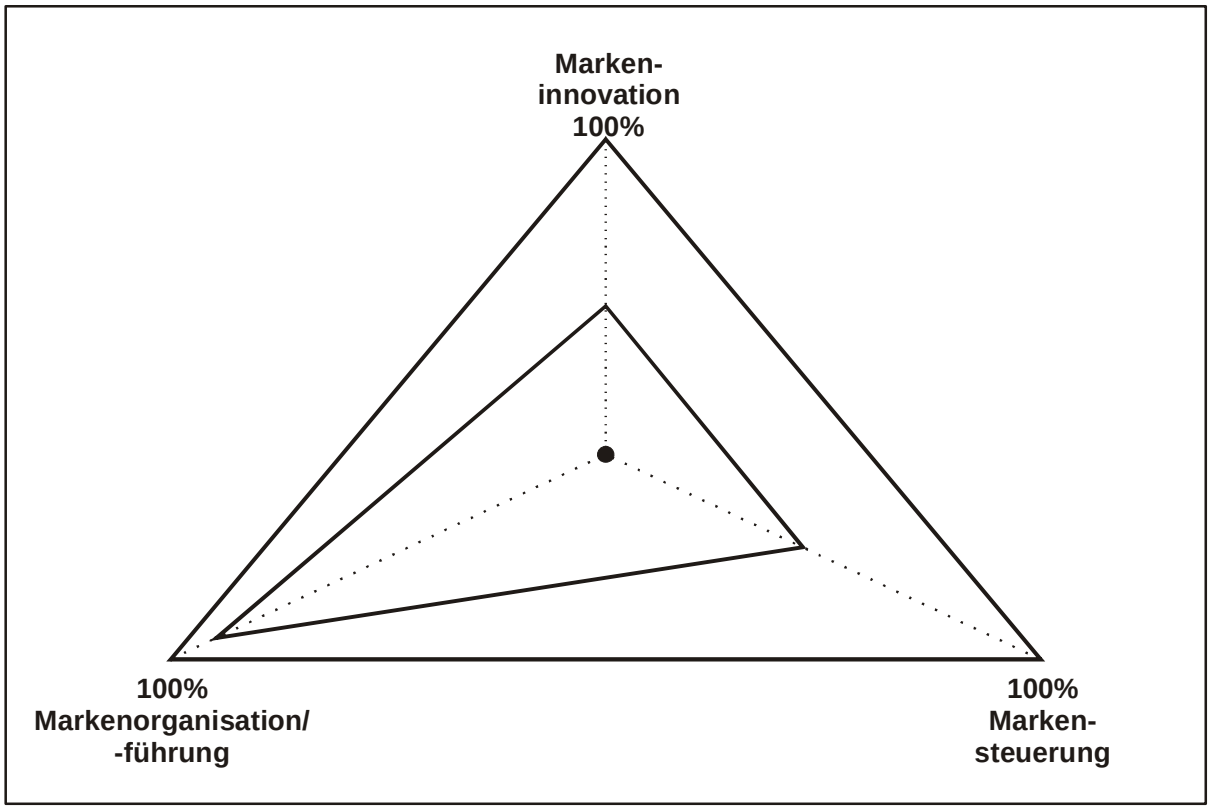
Der Erfolg einer hybriden Wettbewerbsstrategie ist allerdings das Ergebnis besonderer Konsequenz, nicht eines beliebigen „anything goes“.

Fazit: Viele Genossenschaften werden den Weg zum Markenartikler beschreiten müssen, indem sie entweder konsequent auf eine Differenzierungsstrategie setzen oder im Rahmen hybrider Ansätze zumindest Teile des Geschäftes auf Herstellermarken ausrichten. Insbesondere für kleinere und mittelgroße Anbieter gibt es kaum Alternativen zu einer Marktsegmentierungspolitik. Eine solche strategische Ausrichtung muss sich in der Organisationsstruktur wiederfinden: „structure follows strategy“. Diese Fragestellung ist Gegenstand des folgenden Abschnitts.

5.2 Markenorientierung: Change Management auf dem Weg zum Markenartikler

Die Fallstudienanalyse hat gezeigt, dass es nicht nur strukturell-rechtliche Faktoren sind, die einer erfolgreichen Markenführung entgegenstehen. Beispiele wie die bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch-Hall oder die Erzeugergemeinschaft Osnabrück verdeutlichen, dass auch im genossenschaftlichen Rahmen Markenstrategien realisierbar sind. Diese werden jedoch dauerhaft nur dann erfolgreich sein, wenn sich die gesamte Genossenschaft bis hinein in die landwirtschaftliche Ebene in Richtung eines Markenartiklers entwickelt.

Abb. 19: Beispiel einer markenbezogenen Unternehmensbewertung



Quelle: Eigene Darstellung

Entscheidende Punkte für Brand Excellence in Genossenschaften konnten durch die eigene empirische Forschung evaluiert werden. Drei Faktoren prägen im Kern ein markenorientiertes Unternehmen: Markensteuerung, Markenorganisation/-führung und Markeninnovation. Abbildung 19 veranschaulicht graphisch am Beispiel eines fiktiven Unternehmens den Fall einer Genossenschaft mit ausgebauter Markenorganisation/-führung, aber erheblichen Defiziten in der Markensteuerung und der Innovationskraft. In einer solchen Situation wären erhebliche Anstrengungen zur langfristigen Verankerung der Markenpolitik notwendig. Unsere Erfahrungen deuten darauf hin, dass die genossenschaftliche Ernährungsindustrie eines tiefgreifenden Change Managements bedarf, um sich markenorientierter aufzustellen.

Die Entscheidung, verstärkt auf Marken zu setzen, ist mithin schnell gefällt. Neue Strategien lassen sich auf dem Papier leicht verabschieden. Gegen ihre Umsetzung steht in der Praxis das Beharrungsvermögen der Institution und der in ihr arbeitenden Menschen. Es ist in vielen Fällen nicht so sehr das Finden der richtigen Strategie, die zu Problemen führt. Vielmehr sind es die Charakteristika des betrieblichen Alltags, die Stabilität, Routine, Ordnung und Bewahren bevorzugen (Schreyögg 1998, S. 487 ff.). Hier setzen Change Management-Konzepte an, die darauf gerichtet sind, neue Strategien in der Praxis zu verankern.

Die Forschung zum Change Management nahm ihren Ausgang in den 50er Jahren mit dem Konzept der Organisationsentwicklung. Organisationsentwicklung beschreibt auf Basis sozialpsychologischer Forschung den Prozess des Wandels als dreistufiges Phasenschema (Lewin 1958): Erfolgreiche Veränderungen beginnen mit einem Schritt des „Auftauens“, bei dem die Organisation ihren bestehenden Gleichgewichtszustand verlässt. Bevor etwas Neues angestoßen werden kann, muss in einem Prozess der Katharsis die Bereitschaft für Veränderungen geweckt werden, im vorliegenden Fall mithin das Markendefizit vieler Genossenschaften als Problem erkannt werden. Daran schließt sich eine häufig langwierige Veränderungsphase an (Thom 1995). Im dritten Schritt müssen die innovativen Elemente stabilisiert – „eingefroren“ – werden, damit die latent drohende Macht der Gewohnheit nicht auflebt. Mit diesem Modell wurden erstmals stringent die Schwierigkeiten größerer Wandlungsprozesse aufgearbeitet. Barrieren gehen dabei zum einen auf individuelle Faktoren zurück: Gewohnheiten, Besitzstände, Machtstreben, Ängste usf. (Heintel/Krainz 1998; Staehle 1999, S. 977 ff.). Zum anderen sind es organisationsstrukturelle Regeln, organisationskulturelle Normen und externe Bedingungen, die einer Änderung entgegenstehen (Bea/Göbel 1999, S. 429). Beide Elemente des Widerstands sind häufig intransparent, ungerichtet und auch für interne Beobachter schwierig zu lokalisieren.

Das Organisationsentwicklungsmodell ist jedoch durch eine Prämisse gekennzeichnet, die in der neueren Managementforschung zunehmend in Frage gestellt wird: Wandel wird in diesem Konzept als Ausnahme begriffen, als seltene Episode zwischen stabilen Gleichgewichtspunkten (Brown/Eisenhardt 1997; Krüger 1998; Schreyögg/Nöss 1998). Nach einem gelungenen Entwicklungsschritt kehrt wieder Ruhe in das Unternehmen ein. Der Normalzustand ist gekennzeichnet durch Stabilität und Gleichgewicht („einfrieren“). Dazwischen finden sich Perioden der behutsamen Veränderung, in denen versucht wird, möglichst viele der betroffenen Mitarbeiter zu überzeugen und „mit ins Boot zu ziehen“. Dieser partizipative Grundansatz der Organisationsentwicklung wird heute der Dynamik der Märkte nicht mehr gerecht. Die Veränderungsgeschwindigkeit ist auf dieser Basis zu niedrig, um den Anforderungen eines globalen Wettbewerbs und ausdifferenzierter Nachfragebedürfnisse zu entsprechen (Kleingarn 1997, S. 41).

Die neuere Literatur zum Change Management sucht daher nach alternativen Entwicklungsmodellen jenseits der „behäbigen“ Organisationsentwicklung und spricht dann z. B. von Organizational Transformation und Fundamental Change (Kilmann 1988; Bronner/Schwaab 1999; Eberl et al. 1999). Das Modell des radikalen Wandels setzt auf eine Top down-Strategie

und versucht, den umfassenden Anpassungsprozeß von der Unternehmensspitze zu steuern. Dazu bedarf es zunächst einer klaren Markenvision. Nicht selten „stinkt der Fisch vom Kopf“, und es ist gerade die Veränderungsbereitschaft eines Teils der Leitungsebene, die einen Engpassfaktor des Change Managements bildet (Appel/Schwaab 1999; Wimmer 1999). Benötigt wird eine konsistente Leitvorstellung der Entwicklung, die den Prozess der zunehmenden Markenorientierung rahmt und damit die Grenzen vorgibt, innerhalb derer sich die innerbetrieblichen Auseinandersetzungen bewegen können. Eine solche Version muss glaubwürdig und überzeugend kommuniziert werden, um die mit einer Umorientierung verbundenen Unsicherheiten und Ängste zu verringern (Arbeitskreis „Organisation“ der Schmalenbach-Gesellschaft 1996). Im Vordergrund steht somit die Kommunikationsleistung des Managements. „Most significant successful change has to be driven by a new vision, in other words, some kind of reconception, which serves as a conceptual umbrella“ (Mintzberg/Westley 1992). Die Ausrichtung als „Markenartikler“ wird in Genossenschaften nur dann erfolgreich verlaufen, wenn das Top Management eine klare Zielrichtung formuliert und einen entsprechenden Veränderungsprozess anstößt. Dies wird sich im Unternehmensleitbild niederschlagen. Die neue Vision muss dann gleichzeitig auf den verschiedenen Ebenen der Implementierung umgesetzt werden (Welge/Al-Laham 1995; v. d. Oelsnitz 1999, S. 162 f.). In Tabelle 31 sind die Kernpunkte eines Change Managements auf dem Weg zum Markenartikler umfassend zusammengefasst. Viele dieser Gesichtspunkte wurden in den vorhergehenden Kapiteln bereits angesprochen. An dieser Stelle sollen deshalb nur noch einige besonders zentrale Umsetzungsempfehlungen gegeben werden.

So wird häufig die Relevanz der informellen Organisation für Change Management-Prozesse unterschätzt. Um langfristig den Stellenwert der Markenführung zu erhöhen, müssen die entsprechenden Mitarbeiter besser in die Unternehmenskommunikation eingebunden sein. Ein solches verbessertes Standing des Brand Managements könnte z. B. durch einen verstärkten Abteilungswechsel der Mitarbeiter erreicht werden. Die Tätigkeit in unterschiedlichen Abteilungen fördert das Verständnis für die jeweiligen Probleme, ermöglicht den Aufbau persönlicher Kontakte und verbessert die informelle Kommunikation. Als einfaches Instrument bieten sich verlängerte Tätigkeitszeiträume in wichtigen anderen Funktionsbereichen während der Ausbildungs- oder Traineezeit der Brandmanager an. Auch sollte der Wechsel zwischen den unterschiedlichen Bereichen durch verbesserte Karrieremöglichkeiten für entsprechend mobile Mitarbeiter gefördert werden. Schließlich können gemeinsame Schulungen und Projekte das Klima (z. B. zwischen Vertrieb und Marketing) verbessern.

Tab. 31: Implementierungsebenen der Markenorientierung

Handlungsfeld	Anforderungen an ein markenorientiertes Unternehmen
Visionäre Dimension	Sinnstiftende Projektion der unternehmerischen Entwicklung zum Markenartikler (Markenwert als Kern des Leitbildes)
Strategische Dimension	Konsequente Differenzierung und Marktsegmentierung (Identifikation von Zielgruppen, Positionierung)
Kulturelle Dimension	Aufbau markenbezogener Werthaltungen (z. B. Langfristorientierung, Priorität des Markenimages), Schaffung von einschlägigen Artefakten (z. B. interne Markenfibel), Veränderung von Mitarbeitereinstellungen (z. B. Stellenwert von Werbung)
Strukturelle Dimension	Aufbauorganisatorische Veränderungen (Marketing als Vorstandsposition, Stärkung des Brandmanagements, Austausch von Mitarbeitern zwischen Marketing und anderen Funktionsbereichen)
Führungsbezogene Dimension	Veränderung des Führungsstils (Empowerment der ausführenden Ebenen, dezentrale Führungsstrukturen, Kreativitätsfreiräume, verhaltensorientierte Kontrollen), Bereitstellung entsprechender Budgets, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen
Politische Dimension	Stärkung der Marketingabteilung im innerbetrieblichen Machtkampf (Beförderungsmöglichkeiten, Unterstützung durch Machtpromotoren)
Methodenbezogene Dimension	Etablierung von Balanced Scorecard und Marktforschungsmethoden, marktorientierte Anreizsysteme
EDV-technische Dimension	Hard- und Softwarelösungen, die marktnahe Informationen generieren
Prozessuale Dimension	Internes Marketing für die o. g. Dimensionen

Quelle: Eigene Darstellung

Besonders wichtig ist aus unserer Sicht auch der letztgenannte Punkt in Tabelle 31, das innerbetriebliche Marketing. Dies bezeichnet die internen Anstrengungen, die zur Etablierung der Marktorientierung notwendig sind (Grönross 1981; Bruhn 1999).

Es besteht die latente Gefahr, dass das mittlere Management, die Belegschaft und die Anteilseigner den Erneuerungsprozess auf den Ebenen ausbremsen. Der von der Unternehmensspitze initiierte Kulturwandel bleibt stecken (vertikaler Konflikt). Im Unternehmen wird Politik betrieben, es gibt Koalitionen, Opposition, Regierungswechsel, Intrigen, Ränkespiele, Regimekritiker, Partisanen, Widerstände an der Basis, wechselnde Fronten, Machtdemonstrationen usf. (Neuberger 1995). Neben ökonomischen Interessen existieren immer Einkommens-, Qualifikations-, Autonomie- und Statusbestrebungen. Unterschiedliche Machtressourcen werden in vielfältiger Form zur Interessenwahrung eingesetzt: Informationen können verschwiegen, Koalitionen vereinbart oder aufgekündigt, informelle Beziehungen gepflegt oder Sanktionen angedroht werden.

Mit der Orientierung auf Markenführung werden sich die Gewichte im unternehmensinternen Machtkampf verschieben. Der Strategiewechsel fördert die Karrierechancen der entsprechenden Abteilungen und wird sich für einen Teil der Mitarbeiter als Karrieresprungbrett erweisen. Entsprechend ist ein Change Management immer auch Instrument in der Auseinan-

dersetzung um die unternehmensinterne Deutungshegemonie (Pfeffer 1981; Faust et al. 1998). Der Wettbewerb kann sich dabei abteilungsintern abspielen, in der Regel geht es aber bei der zunehmenden Markenorientierung um die Konkurrenz zwischen Abteilungen oder Konzerneinheiten um den richtigen Zukunftspfad (Wunderer 1991). Es ist den Protagonisten eines Themas i. d. R. wohl bekannt, welche Funktionsbereiche durch einen bestimmten Ansatz in den Vordergrund gerückt werden (horizontaler Konflikt; Domsch et al. 1992; Shaw/Shaw 1996). Priorität der Markenführung wird letztlich zu Lasten der vielfach zu beobachtenden Vertriebsdominanz gehen.

Tab. 32: Instrumente des internen Marketings auf dem Weg zum Markenartikler

Handlungsfeld	Ausgewählte Handlungsoptionen
Produktpolitik	Alltagsplausibilität der Strategie darstellen Frühe Erfolgszahlen kommunizieren Beispielunternehmen als Referenz benennen Label und Logo für die Markenstrategie entwickeln
Preispolitik	Incentives für Beteiligte entwickeln Karrieremöglichkeiten für Promotoren andeuten
Distributionspolitik	Projektmanagement einrichten und Promotoren auswählen Teambuilding auch über die Abteilungsgrenzen Schulungen zu Fragen der Markenführung anbieten Abteilungsübergreifend Workshops durchführen Verhaltenscodex (Markenhandbuch) formulieren
Kommunikationspolitik	Newsletter Schaukästen Internet-Seite Internet-Chat (interne Marken-Community) Info-Märkte Preisausschreiben Videos

Quelle: Eigene Darstellung

Die genannten Barrieren einer Markenorientierung verweisen auf die Notwendigkeit, internes Marketing zu betreiben (Bruhn 1999). Zielgruppen des internen Marketings sind die Mitarbeiter und Anteilseigner, ggf. auch weitere Stakeholder. Mit Hilfe der klassischen Marketinginstrumente wird versucht, das neue Konzept bekannt zu machen, Einstellungen zu verändern und Handlungsbereitschaft zu wecken. Tabelle 32 zeigt exemplarisch, welche Instrumente in diesem Fall eingesetzt werden können.

Wichtig für Genossenschaften ist es, durch das interne Marketing auch die landwirtschaftlichen Anteilseigner und hier insbesondere die Meinungsführer unter den Landwirten anzusprechen. Es geht damit um eine spezielle Form der Investor Relations.

Investor Relations sind traditionell ein PR-Element der börsennotierten Kapitalgesellschaften mit dem Primärziel der Aktienkursverbesserung (Dürr 1995; Günther/Otterbein 1996). Anteilseigner in Genossenschaften sehen sich bisher vornehmlich als Lieferanten und sind entsprechend auf die Maximierung ihres Auszahlungspreises kapriziert (Gerlach et al. 2004). Für die notwendige Langfristorientierung eines markenorientierten genossenschaftlichen Unternehmens muss daher aktiv geworben werden. Die Landwirte müssen für die Zielrichtung Unternehmenswertsteigerung durch den Aufbau von Marken-Assets gewonnen werden.

Zu unterscheiden ist die Pflichtkommunikation, die der Gesetzgeber den Genossenschaften auferlegt und die freiwillige Kommunikation, die vom Unternehmen darüber hinaus durchgeführt wird. Im Hinblick auf die Ansprache der landwirtschaftlichen Anteilseigner bieten sich mediale PR-Instrumente zur Erreichung einer breiten Zielgruppe (Hank 1999; Kirchhoff 2001, S. 42 ff.) und direkte Kommunikationsmaßnahmen zur Überzeugung von Meinungsführern an (Janik 2002). Daneben tritt die Pressearbeit zur Ansprache landwirtschaftlicher Fachzeitschriften als zentrale Multiplikatoren.

Tab. 33: Ausgewählte Maßnahmen der Investor Relations für Genossenschaften

	Zielgruppe genossenschaftliche Mitglieder allgemein	**Zielgruppe Meinungsführer innerhalb der Genossen**	**Zielgruppe landwirtschaftliche Medien**
Pflichtkommunikation	Generalversammlung	Vertreterversammlung	–
Freiwillige Kommunikation	IR-Briefe (Journal) Homepage Newsletter Hotline „Genossenschafts-messe“ Bücher, Broschüren Events	Beirat Newsletter Schulungen „Investorengespräch“ mit dem Vorstand Roundtable-Gespräche Workshops mit Werbeagenturen	Pressemitteilungen Pressekonferenzen Roadshow Pressegespräch mit dem Vorstand Hintergrunddossier

Quelle: Eigene Darstellung

Die Markenführung genossenschaftlicher Unternehmen beruht auf dem Markenverständnis und dem Markencommitment der Landwirte. Deren bodenständige Kultur weist deutliche Differenzen zur Szene der Werbeagenturen auf, die die Markenführung prägt. Die Kompetenzentwicklung im Hinblick auf Meinungsführer (z. B. genossenschaftliche Mitglieder in den Gremien) kann z. B. durch interaktive Formen wie Schulungen, Exkursionen zu Agenturen u. Ä. befördert werden. Im Kern geht es für Genossenschaften darum, die Verbindung von bäuerlicher Nähe (z. B. im Auftritt, Standort oder Gebäude) mit einer konsequenten Markenorientierung zu gewährleisten.

Literatur

Akerlof, G. A. (1970): The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 84, No. 3, pp. 488-500.

Alvensleben, R. v. (1997a): Consumer Attitudes and Behaviour on the Meat Market in Germany, in: Alvensleben, R. v. et al., Problems of Meat Marketing. Arbeitsbericht Nr. 2 des Lehrstuhls für Agrarmarketing, Kiel, S. 15-18.

Alvensleben, R. v. (1997b): BSE-Krise, Verbraucherverunsicherung und ihre Folgen, in: Agrarwirtschaft, Bd. 46, Nr. 6, S. 213-214.

Appel, W. Ph., Schwaab, C. (1999): Change-Management: Instrumente und Gestaltungsempfehlungen aus der Praxis. Eine empirische Untersuchung, in: Bronner, R., Staminski, H. (Hrsg.): Evolution steuern – Revolution planen: Über die Beherrschbarkeit von Veränderungsprozessen, Bonn u. a., S. 165-189.

Arbeitskreis „Organisation" der Schmalenbach-Gesellschaft (Hrsg.) (1996): Organisation im Umbruch, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 48, Nr. 6, S. 621-665.

Atuahene-Gima, K. (1996): Market Orientation and Innovation, in: Journal of Business Research, Vol. 35, No. 2, pp. 93-103.

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. (2003): Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung, 10. Aufl., Berlin.

Balling, R. (1990): Marketing-Konzeption für einen Markenartikel Rindfleisch, Agrarwirtschaft Sonderheft 125, Frankfurt a. M.

Bea, F. X., Göbel, E. (1999): Organisation: Theorie und Gestaltung, Stuttgart.

Bisp, S. (1999): Barriers to Increased Market-Oriented Activity: What the Literature Suggests, in: Journal of Market Focused Management, Vol. 4, pp.77-92.

BML (Hrsg.) (2000): Zur Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Milchwirtschaft, Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Schriftenreihe des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Reihe A: Angewandte Wissenschaft, Heft 486.

Bodenstein, G., Spiller, A. (1998): Marketing - Strategien, Instrumente und Organisation, Landsberg/Lech.

Bongaerts, R. (2000): Verbesserung der Schlachthofstruktur in der Bundesrepublik Deutschland: unter besonderer Berücksichtigung eines Strukturkrisenkartells, Frankfurt a. M. u. a.

Brandes, D. (1998): Konsequent einfach: Die Aldi-Erfolgsstory, Frankfurt a. M., New York.

Branscheid, W. (1999): Halten Marken, was sie versprechen? in: Fleischwirtschaft, Bd. 79, Nr. 1, S. 73-74.

Branscheid, W. (2000): Fleischmarketing in der industrialisierten Welt, in: Fleischwirtschaft, Bd. 80, Nr. 3, S. 39-40.

Bridts, C., Köttl, P. (2003): Steht die Milchwirtschaft vor der heißen Phase ihres Konzentrationsprozesses?, in: M & A Intern, Zeitschrift der HypoVereinsbank (HBV Consult), Bd. 9, Nr. 4, S. 8-15.

Bronner, R., Schwaab, C. (1999): Gestalt und Gestaltung organisationaler Veränderungsprozesse, in: Bronner, R., Staminski, H. (Hrsg.): Evolution steuern – Revolution planen: Über die Beherrschbarkeit von Veränderungsprozessen, Bonn u. a., S. 13-42.

Brown, S. L., Eisenhardt, K. M. (1997): The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 42, No. 1, pp. 1-34.

Bruhn, M. (1999): Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Wiesbaden.

Bühler, R. (2003): Produkte mit Heimat – Schlüssel zur globalen VerbraucherIn, Vortrag bei den Röttgener Marketingtagen der CMA 2003, Bonn.

BVE (2003): Umsatzanteile der Branchen der Ernährungsindustrie 2002, http://www.bve-online.de/ zahlen/index.html, Abrufdatum: 31.12.03.

Campina (2003): Geschäftsbericht 2003

Caves, R.E., Ghemawat, P. (1992): Identifying Mobility Barriers, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, No. 1, pp. 1-12.

Cespedes, F. V. (1993): Coordinating Sales and Marketing in Consumer Goods Firms, in: Journal of Consumer Marketing, Vol. 10, No. 2, pp. 37-55.

Cespedes, F. V. (1995): Concurrent Marketing: Integrating Product, Sales, and Service, Boston, Massachusetts.

Chandler, A. D. (1962): Strategy and Structure. Chapters in the History of Industrial Enterprise, Cambridge, London.

Chang, T.-Z., Mehta, R., Chen, S.-J., Polsa, P, Mazur, J. (1999): The effects of market orientation on effectiveness and efficiency: the case of automotive distribution channels in Finland and Poland, in: Journal of Service Marketing, Vol. 13, No. 4-5, pp. 407-418.

CMA (1999): Convenience bei Frischfleisch, Bonn.

Dawes, J. (2000): Market Orientation and Company Profitability: Further Evidence Incorporating Longitudinal Data, in: Australian Journal of Management, Vol. 25, No. 2, pp. 173-200.

Deutscher Fleischer-Verband (2003): Geschäftsbericht 2002/2003, Frankfurt a. M.

Diller, H. (1988): Key-Account-Management als vertikales Marketingkonzept. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde aus der deutschen Lebensmittelindustrie, in: Marketing ZFP, Bd. 10, S. 213-223.

DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, in: American Sociological Review, Vol. 48, pp. 147-160.

Domsch, M., Gerpott, T. J., Gerpott, H. (1992): Wie sehen Industrieforscher Mitarbeiter aus dem Marketing?, in: Die Betriebswirtschaft, 52. Jg., S. 71-89.

Drucker, P. F. (1954): The Practice of Management, London.

Dürr, M. (1995): Investor Relations: Handbuch für Finanzmarketing und Unternehmenskommunikation, 2. Aufl., München, Wien.

Eberl, P., Koch, J., Dabitz, R. (1999): Rebellion in der Organisation – Überlegungen zu einer Führungstheorie des radikalen Wandels, in: Schreyögg, G., Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 9: Führung – neu gesehen, Berlin, New York, S. 239-277.

Eggers, S. (1998): Struktur und Wettbewerb im deutschen Schweine- und Rindfleischsektor, Kiel.

EGO (2003): Unternehmensdarstellung, Osnabrück.

Eichner Lisboa, S. (2002): Chancen nutzen – Kooperationen für den Mittelstand, http://www.bve-online.de/presse/vortraege/texte/310102, Abrufdatum: 15.04.2002.

Engel, K.-H. (2003): Vortrag im Rahmen der Jahrestagung der Jungen DLG vom 23. bis 25. Mai 2003 in Trier.

Enneking, U., Spiller, A., Staack, T. (2004): Global brands und local heroes: Überlebenschancen für Regionalmarken im Portfolio internationaler Lebensmittelhersteller, in: Ahlert, D., Olbrich, R., Schröder, H (Hrsg.): Internationalisierung von Vertrieb und Handel. Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement 2004, Frankfurt a. M., S. 205-222.

Esch, F.-R. (2003): Strategie und Technik der Markenführung, München.

Faust, M., Jauch, P., Deutschmann, C. (1998): Reorganisation des Managements: Mythos und Realität des ‚Intrapreneurs', in: Industrielle Beziehungen, Bd. 5, S. 101-118.

Frilling, S., Lüth, M., Spiller, A. (2004): Markentransferpotenzial der Marke Wiesenhof. Erscheint in: Fleischwirtschaft, Nr. 9.

Gegenmantel, R. (1996): Key-Account-Management in der Konsumgüterindustrie, Wiesbaden.

Gerlach, S., Köhler, B., Spiller, A., Wocken, C. (2004): Supplier Relationship Controlling im Agribusiness: Ein Konzept zur Messung der Geschäftsbeziehungsqualität, Göttingen. Diskussionsbeitrag 0406 des Instituts für Agrarökonomie der Universität Göttingen.

GfK (2002): Aldi oder Marke, in: ScanLine: Der Experten-Informationsdienst für Marketing & Vertrieb, Nr. 3.

Gilbert, X., Strebel, P. (1987): Strategies to Outpace the Competition, in: Journal of Business Strategy, Vol. 8, pp. 28-36.

Glitsch, K. (1998): Verhalten europäischer Konsumenten und Konsumentinnen gegenüber Fleisch: eine theoretische und empirische Analyse, Frankfurt a. M. u. a.

Grönross, C. (1981): Internal Marketing – An Integral Part of Marketing Theory, in: Donnelly, J. H., George, W. R. (Hrsg.): Marketing of Services, Chicago, pp. 236-238.

Großkinsky, A. (2003): Höherer Stellenwert für Bio-Fleisch: Die Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall verstärkt die Marketinganstrengungen, in: BioPress, S. 24-29.

Gruner & Jahr (Hrsg.) (2002): Brigitte Kommunikationsanalyse 2002, Hamburg.

Grunert, K. G. (1998): Qualitätserwartung und Qualitätserlebnis bei Lebensmitteln, in: Neuner, M., Reisch, L. A. (Hrsg.): Konsumperspektiven: Verhaltensaspekte und Infrastruktur; Gerhard Scherhorn zur Emeritierung, Berlin, S. 101-111.

Günther, T., Kriegbaum, C. (1999): Markenmanagement – State of the Art, in: Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, Bd. 99, Nr. 33, Dresden.

Günther, T., Otterbein, S. (1996): Die Gestaltung der Investor Relations am Beispiel führender Aktiengesellschaften, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Bd. 66, Nr.4, S. 389-417.

Hank, B. (1999): Informationsbedürfnisse von Kleinaktionären: zur Gestaltung von Investor Relations, München.

Hankinson, P. (1999): An empirical study which compares the organisational structures of companies managing the World's Top 100 brands with those managing outsider brands, in: Journal of Product & Brand Management, Vol. 8, No. 5, pp. 402-414.

Hankinson, P. (2001): Brand orientation in the Top 500 fundraising charities in the UK, in: Journal of Product & Brand Management, Vol. 10, No. 6, pp. 346-360.

Harris, L. C. (2000): The organizational barriers to developing market orientation, in: European Journal of Marketing, Vol. 34, No. 5-6, pp. 598-624.

Heil, O. P., Helsen, K. (2001): Towards an understanding of price wars: Their nature and how they erupt, in: Journal of Research in Marketing, Vol. 18, No. 1, pp. 83-98.

Heimig, D. (2003): Wiesenhof als Selbstvermarkter, in: Lebensmittelzeitung, 55. Jg, Nr. 41, 10.10.2003,S. 74.

Heintel, P., Krainz, E. E. (1998): Veränderungswiderstand von Organisationen, in: Dalheimer, V. et al. (Hrsg.): Change Management auf Biegen und Brechen? Revolutionäre und evolutionäre Strategien der Organisationsveränderung, Wiesbaden, S. 201-233.

Hendrikse, G. Veerman, C. (2004): On the Future of Cooperatives: Taking Stock, Looking Ahead, in: Hendrikse, G. (Hrsg.) (2004): Restructuring Agricultural Cooperatives, Rotterdam, pp. 91-108.

Hoffmann, K. (2004a): Fleischbranche vor neuen Strukturen, in: LZ-Net, http://www.lz-net.de/archives/..., Abrufdatum: 25.03.04.

Hoffmann, K. (2004b): Westfleisch sucht die „Schönen", in: LZ-Net, Market News, http://www.lz-net.de/news/marketnews/... , Abrufdatum: 15.01.2004

Homburg, C. (2000): Kundennähe von Industriegüterunternehmen, 3. Aufl., Wiesbaden.

Homburg, C., Sütterlin, S. (1992): Strategische Gruppen: Ein Survey, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Bd. 62, Nr. 6, S. 635-662.

Homburg, C. et al. (1999): Marketing's Influence within the Firm, in: Journal of Marketing, Vol. 63, No. 4, pp. 1-17.

Homburg, C., Pflesser, C. (2000): A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes, in: Journal of Marketing Research, Vol. 37, No. 4, pp. 449-462.

Homburg, C., Krohmer, H. (2003): Marketingmanagement, Wiesbaden.

Homburg, C., Richter, M. (2003): Branding Excellence: Wegweiser für ein professionelles Markenmanagement, Management Know-how Reihe der Universität Mannheim, Bd. 75, Mannheim.

Hülsemeyer, F. (2000): Strategien für die Milchverarbeitung und -vermarktung im neuen Jahrhundert, in: Die Molkereizeitung Welt der Milch, Bd. 54, Nr. 7, S. 230-236.

Hüttner, M., Ahsen, A. v., Schwarting, U. (1999): Marketing-Management, 2. Aufl., München, Wien.

IRI (2004): Mopro: Discounter stützen den Markt, in: ScanLine, Bd. 11, Nr. 2, S. 6.

Janik, A. (2002): Investor Relations in der Unternehmenskommunikation: Kommunikationswissenschaftliche Analysen und Handlungsempfehlungen, Wiesbaden.

Jenner, T. (2000): Hybride Wettbewerbsstrategien in der deutschen Industrie – Bedeutung, Determinanten und Konsequenzen für die Marktbearbeitung, in: Die Betriebswirtschaft, Bd. 60, Nr. 1, S. 7-60.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard, Stuttgart.
Katterbach, W. (2001): BSE und die Folgen, in: Impulse, Bd. 18, Nr. 5, S. 50-55.
Kilmann, R. H. et al. (Hrsg.) (1988): Corporate Transformation: Revitalizing Organizations for a Competitive World, San Francisco, London.
Kirchhoff, K. R. (2001): Die Equity Story als durchgängige Kommunikationsstrategie, in: Kirchhoff, K. R., Piwinger, M. (Hrsg.): Die Praxis der Investor Relations, 2. Aufl., Neuwied.
Kleingarn, H. (1997): Change Management: Instrumentarium zur Gestaltung und Lenkung einer lernenden Organisation, Wiesbaden.
Köhler, R. (Hrsg.) (2001): Erfolgsfaktor Marke: neue Strategien des Markenmanagements, München.
Kohli, A., Jaworski, B. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, in: Journal of Marketing, Vol. 54, No. 2, pp. 1-18.
Kotler, P. (1988): Principles of Marketing, 6th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
Krijger, A. (2004): Auf die Strategie kommt es an, in: DLG-Mitteilungen, Bd. 119, Nr. 5, S. 26-29.
Krüger, W. (1998): Management permanenten Wandels, in: Glaser, H. et al. (Hrsg.): Organisation im Wandel der Märkte, Festschrift für Erich Frese zum 60. Geburtstag, Wiesbaden, S. 227-249.
Lademann, R. (2002): Potenziale für regionale Lebensmittelvermarktung und –handel bei zunehmender Unternehmenskonzentration, Gutachten im Rahmen des TA-Projekts Entwicklungstendenzen von Nahrungsmittelangebot und –nachfrage und ihre Folge beim TAB Deutscher Bundestag, Berlin.
Lautenschläger, R., Moje, M. (1995): Qualitätsbezeichnungen bei Fleisch und Fleischwaren, in: Bundesanstalt für Fleischforschung Kulmbach (Hrsg.): Fleisch: Gesundheit - Tierschutz – Umwelt, Kulmbacher Reihe Band 14, Kulmbach, S. 194-219.
Levitt, T. (1960): “Marketing myopia”, in: Harvard Business Review, reprinted in: Enis, B., Cox, K. K., Mokwa, M. P. (1992): Marketing Classics: A Selection of Influential Articles, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
Lewin, K. (1958): Group decisions and social change, in: Maccoby, E. et al. (Hrsg.): Readings in social psychology, New York, pp. 197-211.
Lewis, C., Pick, P., Vickerstaff, A. (2001): Trapping versus substance: Market orientation in food and drink SMEs, in: British Food Journal, Vol. 103, No. 5, pp. 300-312.
Maidl, U. (2002): Entwicklung einer standardisierten Vorgehensweise zur Positionierung von Marken in mittelständischen Unternehmen: dargestellt am Beispiel der deutschen Milchwirtschaft, Hochschulschriften zur Betriebswirtschaftslehre, Bd. 141, München.
McGee, J., Thomas, H. (1986): Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy, in: Strategic Management Journal, Vol. 6, No. 2, pp. 141-160.
Mennerich, J. (1999): Dänen gehen systematisch vor, in: top agrar, Bd. 27, Nr. 2, S. 28.
Mennerich, J. (2000): Auf dem Weg zu einer neuen Qualitätsoffensive, in: top agrar, Bd. 28, Nr. 1, S. 136-138.
Meyer, R. (2003): Potenziale zur Erhöhung der Nahrungsmittelqualität. Endbericht zum Technikfolgenabschätzungsprojekt „Entwicklungstendenzen bei Nahrungsmittelangebot

und –nachfrage und ihre Folgen“, Arbeitsbericht Nr. 87 des Büros für Technikfolgenabschätzung des Deutschen Bundestages, Berlin.

Mintzberg, H., Westley, F. (1992): Cycles of Organizational Change, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, Special Issue Winter, pp. 39-59.

MIV (2003): Zahlen und Daten der deutschen Milchindustrie, http://www.milch-markt.de/milch/zahlen/… , Abrufdatum: 27.12.03.

Müller (2003): Geschäftsbericht 2003.

Müller-Stewens, G., Schmeisser, W. (1988): Bei der Motivation werden langfristige Ziele oft übersehen, in: congress & seminar, Bd. 10, S. 53-54.

Murmann, C. (2003a): Aldi zückt die gelbe Karte - Discounter schockt Molkereien, in: LZ-Net, http://www.lz-net.de/archives... , Abrufdatum: 15.01.2004.

Murmann, C. (2003b): Nordmilch macht Tempo, in: LZ-Net, Müller (2003): http://www.lz-net.de/ companies/firmindustrie, Abrufdatum: 15.01.2004.

Murmann, C., Wolfskeil, J. (2004): Magere Zeiten für Molkereien, Fachthema Molkereiprodukte, in: Lebensmittelzeitung, Bd. 56, Nr. 9, S. 50-56.

Narver, J. C., Slater, S. F. (1990): The effect of a market orientation on business profitability, in: Journal of Marketing, Vol. 54, No. 4, pp. 20-36.

Neuberger, O. (1995): Mikropolitik, Stuttgart.

Nielsen Marketing Research (1992): Category Management: Positioning Your Organization to Win, Lincolnwood, Illinois.

Nijssen, E. J., Trijp, H. C. M. v. (1998): Branding fresh food products: Exploratory empirical evidence from the Netherlands, in: European review of agricultural economics, Vol. 25, No. 2, pp. 228-242.

o. V. (2001): Keine Kompromisse, in: LZ-Net, http://www.lz-net.de/archives/..., Abrufdatum: 01.03.2004.

o. V. (2002): Diskussion um Melkschemel-Diktatur, in: LZ-Net, http://www.lz-net.de/archives..., Abrufdatum: 11.02.2004.

o. V. (2003a): Humana wächst im Emsland, in: LZ-Net, http://www.lz-net.de/news/topnews/..., Abrufdatum: 18.12.2003.

o. V. (2003b): Die 10 größten Molkereiunternehmen in Deutschland, in: LZ-Net, http://www.lz-net.de/news/newspdf/36927.pdf, Abrufdatum: 11.12.2003.

o. V. (2003c): Theo Müller auf politischem Parkett: Molkereichef kämpft öffentlich gegen Erbschaftssteuer - Drohung mit Umzug der Konzernzentrale - Glänzende Bilanz, in: LZ-Net, http://www.lz-net.de/news/topnews/... , Abrufdatum: 17.02.2004.

o. V. (2003d): Bericht zur Strukturentwicklung im Fleischerhandwerk, http://www.fleischerhand-werk.de/presse/medien2003/gbericht/strukturentwicklung.pdf, Abrufdatum: 10.02.2004.

o. V. (2003e): Fleisch-Star 2003, http://www.lp.lpvnet.de, 07.03.2003, Abrufdatum: 07.03.2004.

o. V. (2003f): Milchpreisvergleich: Die Top 10 der letzten fünf Jahre, in: top agrar, Bd. 56, Nr. 8., S. 23.

o. V. (2004a): Edeka im Clinch mit Müller: Hamburg droht mit Auslistung - Dauertiefpreise auf Lidl-Niveau - Bewährungsprobe für Frenk, in: LZ-Net, http://www.lz-net.de/news/ topnews..., Abrufdatum: 22.01.2004.

o. V. (2004b): Hochwald Unternehmensporträt, http://www.hochwald.de/unterneh.html, Abrufdatum: 12.01.2004.

o. V. (2004c): Firmenprofile Industrie: PHW Gruppe, in: LZ-Net, http://www.lz-net.de/companies/ firmindustrie/pages/show.prl..., Abrufdatum: 01.03.2004.

o. V. (2004d): Firmenporträt Nordmilch e G, in: LZ-Net, http://www.lz-net.de/companies/ firmindustrie.., Abrufdatum: 15.01.2004.

o. V. (2004e): Firmenporträt Humana Milchunion e G, in: LZ-Net, http://www.lz-net.de/companies/ firmindustrie.., Abrufdatum: 15.01.2004.

o. V. (2004f): Firmenporträt Campina Melkunie b. v., in: LZ-Net, http://www.lz-net.de/companies/ firmindustrie.., Abrufdatum: 15.01.2004.

Oelsnitz, D. v. d. (1999): Marktorientierter Unternehmenswandel: Management-theoretische Perspektiven der Marketingimplementierung, Wiesbaden.

Olbrich, R., Battenfeld, D., Grünblatt, M. et. al. (2001): Die Analyse von Scanningdaten - Methodische Grundlagen und Stand der Unternehmenspraxis, demonstriert an einem Fallbeispiel, 2., durchgesehene und aktualisierte Auflage, Forschungsbericht Nr. 2, Hagen.

Pfeffer, J. (1981): Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms, in: Cummings, L. L., Staw, B. M. (Hrsg.): Research in Organizational Behavior, Greenwich, No. 3, pp. 1-52.

PHW-Gruppe (2001a): Deutschlands Geflügelmarke Nr. 1 erhält Auszeichnung der Lebensmittel Zeitung: Goldener Zuckerhut 2001 für Wiesenhof, http://www.phw-gruppe.de/ pdf/goldenen-zuckerhut.pdf, 12.11.2001, Abrufdatum: 01.03.2004.

PHW-Gruppe (2001b): Wiesenhof: Qualität als Markenkonzept, http://www.phw-gruppe.de/ pdf/Preko2001qualitaet.pdf, 23.02.2001, Abrufdatum: 01.03.2004.

PHW-Gruppe (2004): Unternehmensporträt der PHW-Gruppe, http://www.phw-gruppe.de, Abrufdatum: 01.03.2004.

Picot, G. (2000) (Hrsg.): Handbuch Mergers and Akquisitions, Stuttgart.

Porter, M. (1983): Wettbewerbsstrategien, Frankfurt a. M.

Porter, S. R. (2004): Raising Response Rates: What Works? In: New Directions for Institutional Research, No. 121, Spring, pp. 5-21.

PricewaterhouseCoopers (2003): Fusionen, Akquisitionen und Unternehmensverkäufe in der deutschen Ernährungsindustrie – Trends 2002/2003, Studie in Zusammenarbeit mit der BVE, Frankfurt a. M.

Prill, W. (1999), Moksel setzt auf die eigenen Kräfte, in: LZ-Net, http://www.lz-net.de/archives/..., Abrufdatum: 16.08.2004.

Rabobank International (Hrsg.) (2002): Übersicht über die europäischen Molkerei-unternehmen - Zahlen und Fakten, Veränderungen und Herausforderungen - Special Report, Food & Agribusiness Research.

Röhr, A. et al. (1998): Entwicklung und Struktur der Fleischwerbung in Deutschland, in: Fleischwirtschaft, Bd. 78, Nr. 5, S. 450-457.

Ruge, H.-D. (1999): Aufbau von Markenbildern, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, Wiesbaden, S. 165-173.

Schein, E. H. (1992): Organizational Culture and Leadership, San Francisco.

Schmalhofer, O. (2000): Anforderungen beim Fleischeinkauf, in: Fleischwirtschaft, Bd. 80 Nr. 2, S. 34-36.

Schmidt, E. (2000): Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft - das Beispiel Milchwirtschaft, in: Agrarwirtschaft, Bd. 49, Nr. 5, S. 177-178.

Schreyögg, G. (1998): Organisation, Wiesbaden.

Schreyögg, G., Nöss, C. (1998): Reframing Change in Organizations: Beyond the Equilibrium Model, Diskussionsbeiträge des Instituts für Management der FU Berlin, 1998, Bd. 8, Berlin.

Shaw, V., Shaw, C. (1996): Conflicts Between Engineers and Marketers, in: Industrial Marketing Management, Vol. 25, No. 1, pp. 67-78.

Shaw, V., Shaw, C. T. (1998): Conflicts between Engineers and Marketers: The Engineer's Perspective, in: Industrial Marketing Management, Vol. 27, No. 4, pp. 279-291.

Slater, S. F., Narver, J. C. (2000): The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication, in: Journal of Business Research, Vol. 48, No. 1, pp. 69-73.

Slater, S. F., Narver, J. C., MacLachlan, D. L. (2000): Total Market Orientation, Business Performance, and Innovation, Marketing Science Institute, Report Summary 00, No. 116, Cambridge, MA.

Spiller, A. (2004): Qualitätssicherung in der Wertschöpfungskette: Vor- und Nachteile verschiedener Organisationskonzepte, in: Dachverband Agrarforschung (Hrsg.): Lebensmittelqualität und Qualitätssicherungssysteme, Frankfurt a. M., S. 83-96.

Staack, T. et al. (2004): Gefährdete Tierrassen und Pflanzensorten: Vermarktung außerhalb der Marktnische, Expertise für das Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung, Berlin.

Staehle, W. H. (1999): Management, 8. Aufl., München.

Steding, R. (2002): Das Recht der eingetragenen Genossenschaft: Ein Überblick. Berliner Beiträge zum Genossenschaftswesen, Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin.

Strecker, O., Reichert, J., Pottebaum, P. (1996): Marketing in der Agrar- und Ernährungswirtschaft, 3. Aufl. Frankfurt a. M.

Summer, R. (2000): Internationalisierung als Herausforderung - eine Antwort der Hochland AG, in: Die Molkereizeitung Welt der Milch, Bd. 54, Nr. 21, S. 716-719.

Theuvsen, L. (2004): Qualität als Unternehmensphilosophie, in: Dachverband Agrarforschung (Hrsg.): Lebensmittelqualität und Qualitätssicherungssysteme, Frankfurt a. M., S. 151-166.

Thom, N. (1995): Change Management, in: Corsten, H., Reiss, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Schnittstellen, Wiesbaden, S. 869-879.

Tillmann, U. (2003): Kein Standort wird von vornherein aufgegeben, in: top agrar, Bd. 31, Nr. 12, S. 100-102.

Traupe, C. (2002): Schlachtschweinevermarktung in Niedersachsen – Stand, Defizite, Entwicklungsmöglichkeiten, Göttingen.

Uelzena (2004): Unternehmensporträt, http://www.uelzena.de, Abrufdatum: 29.02.2004.

Urde, M. (1999): Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources, in: Journal of Marketing Management, Vol. 15, No. 1-3, pp. 17-133.

Weindlmaier, H. (2000): Absatz- und Beschaffungsmarketing als Rahmenbedingungen für die Wettbewerbsfähigkeit des Molkereisektors in Deutschland, in: Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (Hrsg.): Zur Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Milchwirtschaft, Gutachten des Wissenschaftlichen Beirates beim Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Schriftenreihe des Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Reihe A, Heft 486, Münster, Anhang 2, S. 1-53.

Weindlmaier, H. (2003): Ohne Wachstum keine Zukunft, in: DLG-Mitteilungen, Nr. 8, S. 20-23.

Weindlmaier, H. (2004): Künftige ökonomische Rahmenbedingungen der Milchwirtschaft: Konsequenzen für Erzeugung und Verarbeitung, in: Deutsche Milchwirtschaft, Bd. 55, Nr. 10, S. 378-382.

Welge, M., Al-Laham, A. (1995): Probleme der Implementierung von Wettbewerbsstrategien, in: Scholz, C., Zentes, J. (Hrsg.): Strategisches Euro-Management, Stuttgart, S. 58-72.

Welge, M. K., Al-Laham, A. (1997): Stand der strategischen Planungspraxis in der deutschen Industrie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 49, Nr. 9, S. 790 – 806.

Wessel, A. (2001a): Mit Qualität gewachsen, in: LZ-Net, http://www.lz-net.de/ archives/-lznet/mylznet/pages/show.prl?params..., 14.11.2001, Abrufdatum: 01.03.2004.

Wessel, A. (2001b): PHW-Gruppe wächst mit Wiesenhof, in: LZ-Net, http://www.lz-net.de/ archives/lznet/mylznet/pages/show.prl?params..., 23.02.2001, Abrufdatum: 01.03.2004.

Wessel, A. (2002a): Wiesenhof stärkt Position weiter, in: LZ-Net, http://www.lz-net.de/ archives/lznet/mylznet/pages/show.prl?params..., 27.02.2002, Abrufdatum: 01.03.2004.

Wessel, A. (2004): PHW-Gruppe bestimmt das Tempo, in: LZ-Net, http://www.lz-net.de/ archives/lznet/mylznet/pages/show.prl?params..., 19.02.2004, Abrufdatum: 01.03.2004.

Westfleisch (2003): Geschäftsbericht 2002, Münster.

Westfleisch (2004): Nach Schönen im Land Ausschau halten, in: Info für Landwirte, Bd. 1, S. 6-7.

Wiesenhof (2004): Unternehmensporträt, unter: http://www.wiesenhof.de, Abrufdatum: 01.03.2004.

Wimmer, R. (1999): Wider den Veränderungsoptimismus. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen, in: Soziale Systeme, Bd. 5, Nr. 1, S. 159-180.

Workman, J. P., Homburg, Ch., Gruner, K. (1998): Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants, in: Journal of Marketing, Vol. 62, No. 3, pp. 21-41.

Wübke, G. (2001): Preiskriege und Strategie, in: FAZ (238), http://www.sinom-kucher.com Abrufdatum vom 15.12.2003.

Wunderer, R. (1991): Laterale Kooperation als Selbststeuerungs- und Führungsaufgabe, in: Wunderer, R. (Hrsg.): Kooperation: Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten, Stuttgart, S. 205-219.

ZMP (Hrsg.) (2001): Käufersegmentierung nach Lebenszyklen, Bonn.

ZMP (Hrsg.) (2002): BSE: Was bleibt hängen?, Bonn.

ZMP (Hrsg.) (2003): Marktbilanz Milch 2003, Bonn.

ZMP (Hrsg.) (2004): Fleischverbrauch in Deutschland 1997 - 2003, Bonn.

Anhang

Anhang 1 – Experteninterviews:
Markenorientierung genossenschaftlicher Unternehmen des Agribusiness

Die XXX ist unzweifelhaft ein erfolgreiches Unternehmen der deutschen Molkerei-/ Fleischwirtschaft. Sie wissen am besten, wo ihre spezifischen Stärken bzw. Kernkompetenzen liegen. Kein Unternehmen kann aber in allen Bereichen gleich gut sein. Manche Probleme können möglicherweise auch durch die Rechtsform der Genossenschaft bedingt sein. Wir wollen im Folgenden daher mit Ihnen über die Position genossenschaftlicher Unternehmen im Wettbewerb – über ihre Stärken und Schwächen – diskutieren.

Dieses Gespräch besteht aus zwei Teilen. Im ersten Teil werden wir Ihnen einen Fragebogen vorlegen, in dem es um Ihre Einschätzung der strategischen Orientierung Ihres Hauses geht. Im zweiten Teil würden wir dann gerne detaillierter Ihre Begründungen und Vorschläge erfahren und spezieller auf die genossenschaftliche Situation eingehen.

Teil 1: Kurzer Fragebogen zur strategischen Orientierung

Frage 1:
Welche der folgenden Gesichtspunkte sind für die **langfristige Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens in der Molkerei-/ Fleischwirtschaft** am wichtigsten, welche sind etwas weniger wichtig? Bitte verteilen Sie **insgesamt 100 Punkte** auf die folgenden Bereiche je nach ihrer Bedeutung für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

Bereich	Punktzahl (insgesamt 100)
Verhältnis zum Handel inkl. Handelsmarken	
Produktions- und Logistikkosten	
Beschaffung/Sicherung der Rohstoffbasis	
Markenimage und Verbraucherwerbung	
Produktqualität entlang der Wertschöpfungskette	
Forschung und Entwicklung (z. B. Innovationen)	
Summe	**= 100**

Frage 2:
Im Vergleich zu anderen Unternehmen der Molkerei-/ Fleischwirtschaft, wie würden Sie da die Position Ihres Unternehmen einschätzen? Spielen die folgenden Punkte in Ihrem Unternehmen eine eher größere oder eher geringere Rolle als bei vergleichbaren Unternehmen in der Molkerei-/ Fleischwirtschaft? (Status quo)
Im Kontrast zu vergleichbaren Unternehmen der Molkerei-/ Fleischwirtschaft spielt dies für uns eine...

.....	**Viel größere Rolle**	**Größere Rolle**	**Etwas größere Rolle**	**Gleich große Rolle**	**Etwas gerin-gere Rolle**	**Gerin-gere Rolle**	**Viel gerin-gere Rolle**
Eigene Marktforschung zum Endverbraucherverhalten							
Neuproduktrate/ Innovationsstärke							
Starke Bindung der landwirtschaftl. Lieferanten an das Unternehmen							
Vertriebsstärke/ Außendienst							
Rationalisierung von Produktion und Logistik							
Markenführung und Endverbraucherwerbung							
Kundennähe der rückwärtigen Bereiche (F&E, Produktion, Beschaffung)							
Verkaufsförderung/ Aktionspolitik							
Krisenpläne, wenn die Marke in die Kritik geraten sollte							
Verbraucherorientierte Preisforschung							
Handelsmarkengeschäft							

Frage 3:
Nun noch einige weitere Aussagen zur Relevanz der Marke. Welches der im Folgenden genannten Statements, die so oder ähnlich von Managern anderer Unternehmen geäußert wurden, trifft auf **Ihr Unternehmen** zu? Gemeint ist **nicht die persönliche, sondern die im Unternehmen vorherrschende Meinung.**

.....	Stimme vollständig zu	Stimme zu	Stimme eher zu	Weder noch	Lehne eher ab	Lehne ab	Lehne vollständig ab
Das Denken in Marken und Markenimages dominiert alle Unternehmensbereiche							
Auch in Durststrecken wird bei uns bei der Werbung nicht gespart							
Nur mit einer starken Marke können wir langfristig erfolgreich sein							
Der Markenwert ist eine zentrale Größe im Management unseres Unternehmens							
Markenorientierte Kennzahlen (z. B. Markenbekanntheit) sind für uns zentrale Steuerungsgrößen							
Verbraucher werden aufgefordert, Wünsche und Beschwerden an das Unternehmen heranzutragen							
Die Markenführung erfolgt stark zielgruppenorientiert							
Wünsche und Erwartungen der Endverbraucher prägen unsere Markenpolitik							
In unserem Unternehmen gibt es durchsetzungsfähige Brand-/Produktmanager							
Wir investieren langfristig in den Aufbau unserer Marken							
Ohne gute Marktforschung fehlen uns entscheidende Informationen							
Unsere Marke(n) hebt uns dauerhaft von der Konkurrenz ab							

Frage 4:

Im Vergleich **zu anderen führenden Unternehmen der Molkerei-/ Fleischwirtschaft**: Welches Unternehmen ist Ihrer Meinung nach in punkto Markenpolitik führend?

Unternehmen: _____

Vergleichen Sie nun bitte dieses Unternehmen mit der XXX, in welchen Bereichen ist die XXX besser bzw. schlechter:

Im Vergleich zu ..... **ist die XXX** ... :

.....	Viel besser	Besser	Etwas besser	Gleich gut	Etwas schlech-ter	Schlech-ter	Viel schlech-ter
Eindeutige Vision							
Finanzkraft							
General Management Know how							
Markenimage							
Distributionsstärke/ Vertrieb							
Höhe der Werbeausgaben							
Markenbekanntheit							
Innovationskraft							
Controlling							
Sicherung der Rohstoffbasis							
Produktqualität							
Beschwerdemanagement							
Krisen – PR							
Handelsmarkenpolitik							
Werbequalität							

Frage 5:
Abschließend wüssten wir gerne von Ihnen, wie Sie zur **Rechtsform der Genossenschaft** stehen. Wie stehen Sie persönlich zu folgenden Statements?

.....	Stimme voll-ständig zu	Stimme zu	Stimme eher zu	Weder noch	Lehne eher ab	Lehne ab	Lehne voll-ständig ab
Die genossenschaftliche Rechts-form bietet heute immer noch Vorteile im Wettbewerb							
Der Einfluss der Landwirte ver-zögert Entscheidungen							
Die landw. Vorstandsmitglieder befürworten Investitionen in Werbung							
Die genossenschaftliche Rechts-form verhindert eine langfristige Markenführung							
Der Durchschnitt der Landwirte zeigt wenig Verständnis für hohe Werbeausgaben							
Die Differenzierung zwischen den Landwirten muss von Seiten der Industrie noch ausgebaut werden (Kostenverursachungsprinzip)							
Landwirte denken letztlich nicht unternehmerisch genug (auf die Genossenschaft bezogen)							
Striktere privatrechtliche Verträge wären sinnvoller als die genossen-schaftliche Satzung							
Die landw. Vorstandsmitglieder denken inzwischen viel unterneh-merischer als die einzelnen Genossen							
Der Einfluss der Landwirte ver-bessert die Qualität der Ent-scheidungen							
Die genossenschaftliche Satzung bietet gute Möglichkeiten zur Lieferantenbindung							
Das Genossenschaftsrecht bedarf einer Reformierung							

Frage 6:
Zum Schluss nun noch kurz zum **Erfolg Ihres Unternehmens im Vergleich zu den Wettbewerbern**. Wie sah es da in den letzten Jahren aus?

	Erfolgreicher	**Etwas erfolg-reicher**	**Durchschnitt-lich erfolgreich**	**Etwas weniger erfolgreich**	**Weniger erfolgreich**
Im Verhältnis zur Gesamt-wirtschaft waren wir ...					
Im Verhältnis zum Durch-schnitt der Branche waren wir ...					
Im Verhältnis zu den Haupt-wettbewerbern waren wir ...					
Im Verhältnis zu unseren selbstgesetzten Zielen waren wir ...					

Anhang 2 – Online-Befragung:
Zur Markenorientierung in der Ernährungswirtschaft

Frage 1:
In welcher Branche der Ernährungswirtschaft ist Ihr Unternehmen tätig? (Mehrfachnennungen möglich)

Fleisch	
Fisch	
Obst und Gemüse	
Milch	
Getreide, Reis und Teigwaren	
Feinkosterzeugnisse	
Backwaren	
Öle und Fette	
Süßwaren	
Alkoholfreie Getränke	
Brauwirtschaft	
Andere Alkoholika	
Sonstige, und zwar	

Frage 2:
Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?

eG	
GmbH	
AG	
KG	
GmbH & Co. KG	
Sonstige, und zwar	

Frage 3:
Wie ist die Anteilstruktur aufgebaut? Agiert das Unternehmen eigenständig oder als Teilunternehmen, welches zu einem Konzern gehört?

Tochterunternehmen eines Konzerns	
Familienbesitz	
Familienfremdes Eigentum	
Sonstige, und zwar	

Frage 4:
Wie groß ist das Unternehmen (nach Umsatz)? Ordnen Sie Ihr Unternehmen bitte in eine der folgenden Umsatzgrößenklassen ein (in Mio. Euro pro Geschäftsjahr).

unter 2	Mio. Euro pro Geschäftsjahr		
2	–	4,99	
5	–	9,99	
10	–	19,99	
20	–	49,99	
50	–	100,99	
über		101	

Frage 5:
Welchen Anteil nehmen Marken bzw. Handelsmarken bei der Vermarktung Ihrer Produkte ein? Bitte machen Sie Ihre Angabe jeweils in % (z. B.: Markenartikel = 75 %, Handelsmarken = 20 %, sonstige = 5 %, und zwar …)

Markenartikel	
Handelsmarken	
markenlose Ware	
Sonstige, und zwar	

Frage 6:
Welches sind die Hauptabsatzwege für Ihre Produkte? Bitte geben Sie die wichtigsten Hauptabsatzwege an. Bitte machen Sie Ihre Angabe wieder jeweils in % (z. B.: Discount = 70%, Fachhandel = 25% und Gastronomie = 5%)

Fachhandel	
Lebensmittelhandwerk	
Direktabsatz an den Endverbraucher	
Lebensmittelhandel (ohne Discount)	
Discount	
Großhandel	
Gastronomie	
Großverbraucher (z. B. Verpflegungsbetriebe)	
Industrie	
Export	
Sonstige, und zwar	

Frage 7:

Welchem Unternehmensbereich/ Welcher Abteilung gehören Sie an?
(Mehrfachnennungen möglich)

Geschäftsführung	
Marketing	
Marktforschung	
Vertrieb	
Controlling	
Finanzwesen	
Unternehmenskommunikation	
Personal	
Forschung und Entwicklung	
Produktion	
Mitgliederbetreuung	
Sonstige, und zwar	

Frage 8:

Welche der folgenden Gesichtspunkte sind für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens am wichtigsten, welche sind etwas weniger wichtig? Bitte verteilen Sie insgesamt 100 Punkte auf die folgenden Bereiche je nach ihrer Bedeutung für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

Bereich	**Punkte**
Verhältnis zum Abnehmer/ Handel	
Größenwachstum (M&A)	
Marketing (inkl. Werbung)	
Forschung und Entwicklung (z. B. Innovationen)	
Kostengünstige Produktion und Logistik	
Summe	**100**

Frage 9:
Welches der im Folgenden genannten Statements, die so oder ähnlich von Managern anderer Unternehmen geäußert wurden, trifft auf Ihr Unternehmen zu?

	Stimme voll-ständig zu	**Stimme zu**	**Weder noch**	**Lehne ab**	**Lehne voll-ständig ab**
Neben finanzwirtschaftlichen Kennzahlen (ROI u. a.) ist der Markenwert eine zentrale Steuerungsgröße in unserem Unternehmen.					
Wir werden auch intern stetig über die Entwicklungen unserer Marke informiert (z. B. durch Firmenzeitung, Newsletter, etc.).					
Der Rahmen der Unternehmenskommunikation wird im Wesentlichen durch den Markenauftritt bestimmt.					
Auch in umsatzschwachen Zeiten wird bei uns an Werbung, Sponsoring etc. nicht gespart.					

Frage 10:
Im Anschluss sind erneut Statements aufgeführt, die so oder ähnlich von Managern anderer Unternehmen geäußert wurden. Stimmen Sie diesen Aussagen zu oder lehnen Sie diese ab?

	Stimme voll-ständig zu	**Stimme zu**	**Weder noch**	**Lehne ab**	**Lehne voll-ständig ab**
In unserem Unternehmen gibt es durchsetzungsfähige Brand-/ Produktmanager.					
Wir lassen unsere Marke regelmäßig von externen Beratungsunternehmen/ Agenturen auf Stärken und Schwächen untersuchen.					
Bei uns wird darauf geachtet, dass unsere Mitarbeiter in Sachen Markenführung stets auf dem neusten Stand sind.					
Wir haben eine klare Vorstellung davon, in welche Richtung sich unsere Marke zukünftig entwickeln soll.					
Die Entwicklung echter Produktinnovationen hat in unserem Unternehmen oberste Priorität.					

Frage 11:
Nachfolgend sind noch einmal Statements aufgeführt, die so oder ähnlich von Managern anderer Unternehmen geäußert wurden. Bitte bewerten Sie erneut, ob Sie diesen Aussagen zustimmen oder ob Sie diese ablehnen.

	Stimme voll-ständig zu	**Stimme zu**	**Weder noch**	**Lehne ab**	**Lehne voll-ständig ab**
Zum Aufbau unserer Marke haben wir einen strukturierten Investitionsplan für die nächsten Jahre.					
Letztlich dominiert das Vertriebsmanagement die Markenführung.					
Die besten Anregungen für die Optimierung unserer Produkte kommen von Seiten der Kunden (z. B. durch Kundentelefon etc.).					
Wir investieren stetig in den Markenschutz, um unsere Marke vor Piraterie oder sonstigem Missbrauch zu schützen.					

Frage 12:
Wie viele aktiv genutzte Marken führt Ihr Unternehmen?

Zahl der aktiv geführten Marken	

Frage 13:
Im Vergleich zu anderen führenden Unternehmen der Branche: Welches Unternehmen ist Ihrer Meinung nach in punkto Markenpolitik führend? (unabhängig von der Rechtsform und nationalen Zugehörigkeit)

Unternehmen:	

Frage 14:
Vergleichen Sie jetzt bitte dieses Unternehmen (aus Frage 13) mit Ihrem. In welchen Bereichen ist Ihr Unternehmen besser bzw. schlechter:
Im Vergleich zu …..…. ist unser Unternehmen in punkto...

	Viel besser	**Besser**	**Gleich gut**	**Schlechter**	**Viel schlechter**
Eindeutige Vision					
Kommunikation der Marke					
Distributionsstärke/Vertrieb					
Markenbekanntheit					
Innovationskraft					
Handelsmarkengeschäft					

Frage 15:
Letzte Frage: Zum Schluss nun noch kurz zum Erfolg Ihres Unternehmens im Vergleich zu den Wettbewerbern. Wie sah es da in den letzten Jahren aus?

	Viel erfolg-reicher	**Erfolg-reicher**	**Durch-schnittlich erfolgreich**	**Weniger erfolgreich**	**Viel weniger erfolgreich**
Im Verhältnis zur Gesamtwirtschaft waren wir ...					
Im Verhältnis zum Durchschnitt der Branche waren wir ...					
Im Verhältnis zu den Hauptwett-bewerbern waren wir ...					
Im Verhältnis zu unseren selbst-gesetzten Zielen waren wir ...					

Teil II – Global brands & local heroes

Regionalmarken im Spannungsfeld zwischen Handelsmarkeneuphorie und Internationalisierungstrends: Eine Discrete Choice Analyse

Autoren: Ulrich Enneking, Achim Spiller, Torsten Staack

„Global brands" und „local heroes": Überlebenschancen für Regionalmarken im Portfolio internationaler Lebensmittelhersteller?

Autoren: Ulrich Enneking, Achim Spiller, Torsten Staack

Regionalmarken im Spannungsfeld zwischen Handelsmarkeneuphorie und Internationalisierungstrends: Eine Discrete Choice Analyse

Ulrich Enneking, Achim Spiller, Torsten Staack

Zusammenfassung:
Im Zuge der Internationalisierung forcieren große Lebensmittelproduzenten die Bereinigung ihrer Markenportfolios auf internationalisierungsfähige Kernmarken. Konträr zu dieser Entwicklung erleben einige kleinere nationale oder regionale Marken eine Renaissance am Markt aufgrund von Regionalpräferenzen oder ökologischen Zielen auf Konsumentenseite. Die vorliegende Studie analysiert den Stellenwert solcher Regionalmarken im Markenportfolio internationaler Anbieter. Im Fokus steht die Ermittlung der kaufentscheidenden Einflussfaktoren mit Hilfe einer Discrete Choice-Analyse. Die bisher in der Regionalmarketingforschung diskutierten spezifischen Variablen Umweltschutz, Sicherung des Arbeitsplatzes, Sympathie und Vertrauen erklären dabei das Kaufverhalten nur in geringem Umfang. Als entscheidender Einflussfaktor konnte vielmehr die Markentreue identifiziert werden. Die Markenstärke der einbezogenen Regionalmarken ist ausgeprägt, so dass Industrie- und Handelsunternehmen eine differenziertere Markenführung anstreben sollten.

1 Global brands und local heroes

"Die Zukunft gehört den globalen Mega-Brands" (Specht 2001, S. 210). Der Aufbau internationaler Marken steht seit geraumer Zeit im Fokus der Ernährungsindustrie. Vor dem Hintergrund der sich beschleunigenden Internationalisierung im Lebensmitteleinzelhandel deutet vieles auf eine Intensivierung dieser Entwicklung hin. Auf der anderen Seite zeigt sich in jüngerer Zeit eine Renaissance des Regionalmarketings, vorangetrieben durch Regionalpräferenzen, ökologische Ziele oder Globalisierungsskepsis der Konsumenten.

Der folgende Beitrag fragt vor diesem Hintergrund nach dem Marktpotenzial von Regionalmarken im Portfolio von Unternehmen der Ernährungsindustrie. International operierende Konzerne verfügen traditionell oder aufgrund von Akquisitionen über eine Vielzahl regionaler Marken. Es besteht in der Praxis jedoch keine Einigkeit, ob diese angesichts steigender Werbekosten nicht besser aus dem Produktionsprogramm eliminiert werden sollten. Die Lebensmittelhersteller verfolgen hier unterschiedliche Strategien: Während z. B. Unilever auf internationalisierungsfähige Kernmarken setzt, investiert Nestlé in seine verschiedenen deutschen Regionalmarken.

Eine Beantwortung dieser markenstrategischen Fragestellung ist nur auf Basis interner Kosten- und externer Marktdaten möglich. Die Generierung von Daten zu Regionalpräferenzen beim Verbraucher ist allerdings u. a. aufgrund sozialer Erwünschtheitseffekte problematisch. Im Weiteren wird deshalb die Discrete Choice-Analyse als ein in der Marketingforschung bisher noch relativ wenig eingesetztes dekompositionelles Erhebungsverfahren vorgeschlagen. Der Ansatz ermöglicht die Schätzung komplexer Erklärungsmodelle auf Basis einer realitätsnahen Wahlsituation und kann so eine Vielzahl von Befragungsfehlern unterdrücken.

Ziel dieser Arbeit ist die Analyse und Diskussion der Bedeutung von regionalen Präferenzen und im Speziellen die Präferenz der Konsumenten für Regionalmarken auf Basis dieses Wahlexperiments. Auf Grundlage dieser Untersuchungen werden dann abschließend Implikationen und Handlungsempfehlungen für das Management von Regionalmarken abgeleitet.

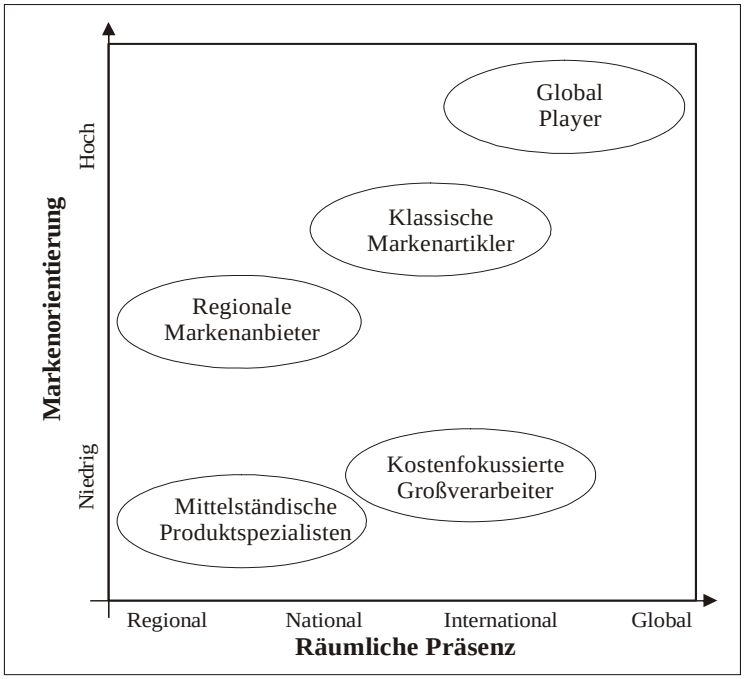
2 Regionalmarken im Portfolio der Markenartikelindustrie: Problemanalyse

Das Spannungsverhältnis von Internationalisierung und Regionalisierung ist vor dem Hintergrund einer polarisierten Anbieterstruktur in der Lebensmittelindustrie zu sehen. Trotz reger Fusionstätigkeit gibt es in Deutschland einen mittelständisch geprägten Kern von 5.788 Herstellern mit einem Durchschnittsumsatz von ca. 20 Mio. Euro jährlich (BVE 2003). Im Jahre 2001 betrug der Anteil der zehn größten Unternehmen am Gesamtumsatz der Ernährungsindustrie nur ca. 15 % (Eichner Lisboa 2002, S. 1). Eine warengruppenspezifische Analyse weist allerdings höhere Werte aus. In vielen Marktsegmenten nehmen internationale Markenartikelhersteller eine dominierende Position ein (Lademann 2002). Einen detaillierteren Einblick erlaubt eine Einteilung der Ernährungsindustrie in fünf strategische Gruppen (Porter 2002; Weindlmaier 2000) nach den Kriterien räumliche Präsenz und Markenartikelorientierung (vgl. Abb. 1).

Für regionale (Traditions-)Markenanbieter bilden Regionalmarken den Kern der Geschäftstätigkeit. Ihr Überleben im Wettbewerb ist eng mit der Generierung räumlicher Konsumpräferenzen verknüpft. Ein zweites Segment besteht aus klassischen Markenartikelanbietern, die auf Basis einer Heimatmarktorientierung ihre Geschäftstätigkeit auf internationaler Ebene ausgeweitet haben und überwiegend Herstellermarken vertreiben. Ein Blick in die Brauereiwirtschaft zeigt exemplarisch, dass trotz der zunehmenden Internationalisierung immer noch viele Regionalmarken das Portfolio von Anbietern wie der Radeberger-/ Oetker-Gruppe dominieren (z. B. DAB, Kronen). Eine dritte Kategorie ebenfalls überregional tätiger Produzenten konzentriert sich auf die kostengünstige Herstellung unmarkierter Frischwaren bzw. Handelsmarken (z. B. Westfleisch, Nordmilch). Soweit hier Markenartikel zusätzlich

angeboten werden, sind diese zumeist regional begrenzt. Schließlich haben selbst Global Player wie Nestlé neben den internationalen (z. B. Vittel, Perrier, San Pellegrino) auch regionale Marken (z. B. Harzer Grauhof, Fürst Bismarck, Rhenser) in ihrem Angebot und stehen vor der Frage, ob sie diese Marken angesichts des begrenzten Werbebudgets weiterführen sollen. Mittelständische Produktspezialisten beginnen, wenn sie ins Markengeschäft eintreten wollen, i. d. R. ebenfalls mit regionalen Angeboten.

Abb. 1: Einteilung der Ernährungsindustrie in strategische Gruppen



Quelle: Eigene Darstellung

Trotz der hohen ökonomischen Relevanz wird die Zukunft der Regionalmarken nicht zuletzt seit der wegweisenden „Path to Growth-Strategie“ des Unilever-Konzerns skeptisch eingeschätzt. Das Unternehmen konzentriert sich auf internationalisierungsfähige Kernmarken und plant, sein Markenportfolio von ca. 1.600 Marken Ende der 90er Jahre auf ca. 400 Marken zu reduzieren – zu Lasten vieler regionaler Angebote (Stach 2000, S. 6 ff.). In Deutschland werden im Jahr 2003 noch ca. 60 Marken vertrieben, eine weitere Reduktion auf 30 wird angestrebt (Vossen 2003). Als zentrale Gründe für die Kernmarkenstrategie werden economies of scale in F&E, Beschaffung, Produktion und Vertrieb auf der einen sowie steigende Anforderungen an das Marketingbudget auf der anderen Seite genannt (Meffert/Bolz 1998). Starke Dachmarken reduzieren die Kommunikationskosten und bieten Vorteile bei der Neuprodukteinführung. Eine Reduktion der Angebotsvielfalt trägt weiterhin zur Verringerung von Komplexitätskosten bei. In organisatorischer Hinsicht erlaubt die Konzentration auf internationale Marken eine Zentralisierung der Marketingfunktionen.

Internationale Kernmarken bieten weiterhin Vorteile bei der Listung im Einzelhandel. Der Lebensmittelhandel zentralisiert seinen Einkauf und steht der Aufnahme regionaler Produkte entsprechend zurückhaltend gegenüber (o. V. 2002a; Lademann 2002). Hinzu kommt das Wachstum der Handelsmarken, die zu einer Ausdünnung des mittleren Marktsegmentes führen, in dem Regionalmarken traditionell angesiedelt sind. Internationale Marken sind dagegen für den Handel i. A. unverzichtbar und stärken die Verhandlungsposition der Hersteller (Feige 1996). Schließlich kann die Globalität einer Marke auch zum eigentlichen Leistungsvorteil gegenüber dem Konsumenten beitragen, insbesondere bei High-tech, High-touch und Lifestyle-Gütern (Specht 2001, S. 206).

Allerdings finden sich auch Beispiele für ausgeprägte Regionalpräferenzen der Konsumenten:

- In den neuen Bundesländern erleben traditionelle Marken seit Mitte der 90er Jahre eine enorme Renaissance. Die Sektmarke Rotkäppchen beispielsweise ist mit einem Anteil von rund 31 % im Jahr 2004 inzwischen gesamtdeutscher Marktführer. In den neuen Bundesländern liegt der Absatzanteil sogar bei über 56 % (o. V. 2005).
- Ein weiteres Indiz für beständige regionale Vorlieben der Käufer sind die Probleme einiger Handelsunternehmen, nach der Akquisition kleinerer Handelsfilialisten deren Sortiment an den nationalen Standard anzupassen. Die Auslistung der regionalen Produkte ist in einer Reihe von Fällen aufgrund von Kundenbeschwerden und Umsatzminderungen revidiert worden (Holler 2001).
- Im Einzelhandel gibt es eine Reihe von Beispielen für erfolgreiche Regionalkonzepte wie z. B. das Allgäuer Unternehmen Venneberg oder den SB-Warenhausspezialisten Globus, St. Wendeln (Ertl/Specht 1999, S. 99). Globus berücksichtigt auf Basis einer dezentralen Entscheidungsstruktur regionale Produkte und kann sich so gegenüber den häufig austauschbaren Sortimenten der Wettbewerber differenzieren und eine hohe Kundenzufriedenheit erzielen. Venneberg profiliert sich unter dem Label „von hier“ durch ein ausgeprägtes Lokalkolorit.

In der Marketingpraxis herrscht insgesamt Unsicherheit hinsichtlich der zukünftigen Bedeutung von Regionalmarken. Während jedoch regionale Anbieter kaum Alternativen haben, stehen nationale und internationale Markenartikelhersteller vor einer schwierigen Portfolioentscheidung, die den Gegenstand der weiteren Analyse bildet.

3 Regionale Konsumpräferenzen bei Lebensmitteln: Zum Stand der Forschung

Zum Regionalmarketing liegen zahlreiche Forschungsergebnisse vor. Einen Überblick bieten u. a. Hausruckinger (1993), Balling (1995), Skaggs et al. (1996), Verlegh/Steenkamp (1999) und Ittersum (2002). Allerdings verbergen sich hinter dem Begriff unterschiedliche

Forschungsperspektiven, so dass zunächst eine Abgrenzung der hier interessierenden Thematik notwendig ist. Als Arbeitsdefinition liegt den folgenden Ausführungen eine verbraucherbezogene Regionalabgrenzung zugrunde: Eine Region ist eine durch Identität (z. B. Traditionen, Spracheigenheiten, landschaftliche Charakteristika) abgegrenzte räumliche Einheit (ähnlich Ittersum 2002, S. 3). Das Marketing mit regionalen Argumenten kann deshalb auf ganze Nationen bezogen werden. Speziell im Investitions- und Gebrauchsgütermarketing haben solche „made in“ bzw. „country of origin“-Effekte große Bedeutung (Hausruckinger 1993; Jaffe/Nebenzahl 2001). Lebensmittelpräferenzen und -traditionen sind dagegen häufig lokaler Natur, so dass hier kleinräumiger abgegrenzte Regionen im Vordergrund stehen. Neben dieser räumlichen Differenzierung der Regionalforschung können im Hinblick auf Zielgebiet und Herkunftsargument zwei grundlegende Typen des Regionalmarketing unterschieden werden (v. Alvensleben 1999).

Die zzt. dominierende Forschungsperspektive ist die Vermarktung regionaler Spezialitäten mit besonderem Qualitätsanspruch. Dieser ist entweder mit den natürlichen Gegebenheiten der Region verknüpft (z. B. bei Mineralwasser) oder spiegelt spezielle Qualitätstraditionen oder -reputationen (z. B. Aachener Printen) wider. Die Europäische Union hat in ihrer Verordnung 2081/92 diese Form der Regionalvermarktung für Lebensmittel explizit definiert und fördert sie finanziell (Becker/Benner 2000; Vannoppen et al. 2001).

Eine zweite Variante des Regionalmarketings stellt die Distribution von Erzeugnissen mit einfacher Herkunftsangabe dar (Schweiger 1992; Balling 1995). Es geht dabei nicht um regionale Spezialitäten, sondern um „buy domestic“ bzw. „buy local“. Allein der Herkunftsort als solcher stellt die Besonderheit dar (vg. Tabelle 1). Die Europäische Union hat in jüngster Zeit einzelstaatliche Förderungen dieser Variante mit Verweis auf die protektionistische Wirkung unterbunden (Becker 2000; Becker/Benner 2000). Das traditionell in Deutschland durch die Centrale Marketinggesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft (CMA) betriebene Gemeinschaftsmarketing für deutsche Produkte (bzw. Erzeugnisse aus den einzelnen Bundesländern) ist nur noch dann zulässig, wenn es sich um regionale Spezialitäten im o. g. Sinne handelt. Die klassische Förderung des Regionalmarketings via staatlichem Gütezeichen („made-in-Label“) ist nicht mehr möglich.

Tab. 1: Typen des Regionalmarketings

	Typ 1	**Typ 2**
Bezeichnung	Qualifizierte Herkunftsangabe	Einfache Herkunftsangabe
Varianten	Besondere Produktionsbedingungen der Region Regionale Tradition	Herkunftsangabe ohne Qualitätsgarantie Traditionelle Regionalmarke
Zielrichtung	„Export“ von Spezialitäten	„Aus der Region für die Region“
Qualitätsniveau	Spezialitäten, deren Qualität mit der Region verbunden ist	Keine objektiven Produktvorteile
Verbraucherpräferenzen	Qualitätsimage der Herkunftsregion	Präferenzen für die heimische Region/Ethnozentrismus
Einordnung in das EU-Lebensmittelrecht	Qualifizierte Herkunftsangabe nach EU-VO 2081/92, staatliche Förderung möglich	Einfache Herkunftsangabe, staatliche Förderung nach EU-Recht nur noch eingeschränkt möglich

Quelle: Eigene Darstellung

Der Wegfall der klassischen staatlichen Gütezeichen rückt die Markenpolitik als Erscheinungsform des Regionalmarketings in den Vordergrund. Marken wurden im Gegensatz zum Gemeinschaftsmarketing von der Forschung bisher vernachlässigt (Papadopoulos 1993, S. 14). Es liegen trotz erheblicher praktischer Relevanz des Themas kaum wissenschaftliche Arbeiten zur Verbraucherwahrnehmung regionaler Traditionsmarken vor. Die Ergebnisse der Forschung zu regionalen Spezialitäten, Gütezeichen und zum „country of origin“-Effekt lassen sich nur bedingt auf Marken übertragen, die sich weniger durch ihre besondere Qualität als durch ihre Herkunft und ihre Tradition auszeichnen. Gleichwohl sollen aus dem klassischen Regionalmarketing einige Hypothesen für die folgende Befragung abgeleitet werden:

1. Die Bedeutung von Regionalmarken, d. h. ihr Marktpotenzial, ist umstritten. Auf der einen Seite finden sich in der Literatur zahlreiche Hinweise auf eine Ausdünnung des mittleren Marktsegmentes, in dem viele dieser Marken positioniert sind. Auf der anderen Seite zeigt z. B. eine Conjoint-Analyse, deren Hauptzielrichtung in der Ermittlung der Markenstärke von Bio-Marken lag, eine überraschend hohe Markenstärke. Die in das Untersuchungsset einbezogene regionale Traditionsmarke „Tuffi“ der Campina-Gruppe verfügt im Rheinland über einen Markenwert, der fast dem nationaler Premiummarken entspricht (Bodenstein/Spiller 2001; Murmann 1999). Daher kann die Hypothese abgeleitet werden, dass der Markenwert von Regionalmarken größer ist, als von vielen Marktbeobachtern vermutet.
2. Es gibt eine Vielzahl möglicher Positionierungsalternativen für Regionalmarken. Deren tatsächlicher Stellenwert ist unklar. Aus der Regionalmarketingforschung lassen sich verschiedene potentielle Kaufmotive auf kognitiver, emotionaler und normativer Ebene ableiten (Obermiller/Spangenberg 1989).

a) Regionalmarken tragen zur Reduktion des wahrgenommenen Kaufrisikos bei, da Verbraucher die Nähe zu den Produzenten als Vertrauenssignal auffassen (Becker/Benner 2000, S. 2; Herrmann/Anders 2001).
b) Vielfältige Studien belegen, dass regionale Angebote u. U. als qualitativ hochwertiger wahrgenommen werden, z. B. im Hinblick auf Frische, Geschmack und Gesundheit (v. Alvensleben 1999; Vannoppen et al. 2001, S. 20 f.).
c) Die eigene Region kann dann, wenn sie als Heimat geschätzt wird, starke emotionale Bindungen auslösen. Dieses Image wird auf die dort produzierten Marken übertragen.
d) In der umweltpolitischen Literatur werden regionale Produkte aufgrund kurzer Transportentfernungen befürwortet. Umweltbewusste Konsumenten präferieren deshalb lokale Produzenten (v. Alvensleben 1999).
e) Eine regionale Herstellung sichert die dortigen Arbeitsplätze und wird aus diesem Grund von den Nachfragern geschätzt. Patriotismus hat sich in der Forschung als einer der stärksten Bestimmungsgründe gezeigt (Balling 1995, S. 86). Speziell im Hinblick auf das Image von Nationen und den darauf gerichteten Ethnozentrismus von Verbrauchern wurden umfangreiche Itembatterien entwickelt (z. B. Shimp/Sharma 1987).

3. Neben diesen präferenzbezogenen Hypothesen ergeben sich aus der Literatur einige Annahmen über die Soziodemographie der typischen Regionalkäufer (Vannoppen et al. 2001, S. 9; Hausruckinger/Helm 1996, S. 268). Diese können wie folgt beschrieben werden:
   a) Älter,
   b) einkommensstark,
   c) gebildet,
   d) eher Frauen,
   e) größere Haushalte.

Insgesamt sind die Forschungsergebnisse zur Soziodemographie jedoch keineswegs eindeutig (Shimp/Sharma 1987; Hoffmann 2000, S. 218 ff.; Orth/Létal 2001, S. 34; Loureiro/Umberger 2002, S. 17).

4. Hinsichtlich des weiteren Einkaufsverhaltens wird schließlich überprüft, ob Regionalkäufer konservativer und damit weniger innovationsorientiert sind (Leek et al. 2001).

4 Fallstudie zur Regionalmarkenpositionierung – Präferenzermittlung mittels konditionaler Logit-Analyse

4.1 Ausgangssituation des Unternehmens

Die folgende Studie baut auf den o. g. Hypothesen auf und wurde in Zusammenarbeit mit einem der führenden deutschen Hersteller von Milchprodukten realisiert. Inklusive Tochterunternehmen verarbeitet der Konzern ca. ein Sechstel der deutschen Milchmenge. Im Hinblick auf die o. g. Einteilung der Ernährungsindustrie (vgl. Abb. 1) ist das Unternehmen in die strategische Gruppe der kostenorientierten Großverarbeiter einzuordnen. Der Anteil der Markenprodukte liegt bei nur ca. 10 % des Umsatzes, der Marketingetat bei ca. 1 %. Neben Markenartikeln produziert das Unternehmen eine Vielzahl von Handelsmarken und Vorprodukten auch für den internationalen Markt. Gleichwohl verfügt der Hersteller aufgrund seiner Größe, bezogen auf den Absatz von Markenartikeln, im Molkereibereich über einen Marktanteil von ca. 4 % (Bridts/Köttl 2003, S. 8). Angesichts des begrenzten Werbebudgets stellt sich die Frage der Konzentration auf eine oder zwei nationale Kernmarken. Eine solche Kernmarkenstrategie wurde in der Vergangenheit zunächst angedacht, später jedoch revidiert. Im Frischmilchmarkt verfügt das Unternehmen derzeit deshalb über ein Mehrmarkenportfolio mit zwei national angebotenen Marken und drei Regionalmarken:

- Markenartikel A hat eine hohe Markenbekanntheit, ist jedoch bisher ausschließlich für eine kleinere Category genutzt worden. Das Markentransferpotenzial wird vom Unternehmen als relativ hoch eingeschätzt, so dass zum Untersuchungszeitpunkt der Ausbau zu einer Markenfamilie forciert wurde.
- Daneben verfügt das Unternehmen über eine Reihe von Regionalmarken, vormals ca. 20, heute insbesondere die Marken B, C und D. Diese sind seit Jahrzehnten auf dem Markt und in den jeweiligen Regionen relativ gut distribuiert. Die Regionen sind allerdings unterschiedlich groß. Außerdem wird der Regionalbezug nur bei der Regionalmarke C im Markennamen ausgedrückt.
- Eine Besonderheit ist die Marke E des Konzerns, eine Herstellermarke im Niedrigpreissegment. Sie wird denjenigen Handelsunternehmen angeboten, die in der entsprechenden Warengruppe über keine Handelsmarke verfügen (Exklusivmarke).

4.2 Untersuchungsdesign

4.2.1 Methodik

Zur Beurteilung des Marktpotenzials von Regionalmarken wurde im Frühjahr 2002 eine Verbraucherbefragung durchgeführt (vgl. Anh. 1). Die Befragung erfolgte in den Räumen Nord- und Nordostdeutschland mittels computergestützter face-to-face-Interviews. Insgesamt wurden 487 Probanden in vier Städten befragt, die exemplarisch für die Schwerpunkte der

drei untersuchten Regionalmarken stehen. Befragt wurden ausschließlich Intensivkäufer von Frischmilch. Der Fragebogen umfasste die Kaufintensität als Screeningfrage, Markenbekanntheit, Kaufgewohnheiten, Verpackungs-, Einkaufsstätten- und Regionalpräferenzen, Soziodemographie sowie markenbezogene Wahlentscheidungen.

Letzteres bezieht sich auf die im Kern der Analyse stehende Discrete Choice (DC) Methodik. Diese stellt ein flexibles Verfahren zur Abbildung von Präferenzstrukturen dar (Hahn 1997, S. 158; Louviere et al. 2000). In der demoskopischen Marktforschung existieren grundsätzlich zwei verschiedene Wege der Präferenzforschung: Kompositionelle Ansätze fragen die Verbraucher direkt nach der Wichtigkeit verschiedener Eigenschaften, i. d. R. gestützt auf multiattributive Ratingskalen und Faktoren- sowie Clusteranalyse (z. B. Orth/Létal 2001). Die klassische Einstellungsforschung birgt jedoch die Gefahr sozialer Erwünschtheitseffekte und einer Überschätzung unwichtiger Merkmale bzw. Unterschätzung des Einflusses von Preis und Marke (Bilkey/Nes 1982, S. 93 ff.; Teichert 2000a, S. 154). Zudem gelten die in diesem Rahmen zur Preisbereitschaftsmessung herangezogenen direkten Erhebungsmethoden als etwas weniger valide (Jaffe/Nebenzahl 2001, S. 32 ff.; Skiera/Revenstorff 1999; gegenteilig Sattler/Nitschke 2003).

Aus diesen Gründen haben in den letzten Jahren dekompositionelle Modelle und hier speziell die Conjoint-Analyse weite Verbreitung gefunden (Wittink 1994; Klein 2002). Bei dekompositionellen Verfahren werden die Probanden mit ganzheitlichen Objekten konfrontiert, deren Eigenschaften systematisch variiert werden. Viele der in den letzten Jahren durchgeführten Regionalstudien wurden auf Basis der Conjoint-Methodik realisiert (Hausruckinger/Helm 1996; Fotopoulos/Krystallis 2001; v. d. Lans et al. 2001).

In jüngster Zeit werden jedoch Problemfelder der traditionellen Conjoint-Analyse diskutiert (Hahn 1997; Gustafsson et al. 2000; Louviere et al. 2000; Baumgartner/Hruschka 2002; Franses/Montgomery 2002). Aufgrund ihrer besseren entscheidungstheoretischen Fundierung wird deshalb im Folgenden die Discrete Choice-Analyse (DC) herangezogen (McFadden 1986; ders. 2002; Ben-Akiva/Lerman 2000). In der DC-Analyse werden die Beziehungen von beobachtbarem Auswahlverhalten einerseits sowie Produkteigenschaften und individuellen Charakteristika der Nachfrager andererseits untersucht (Hahn 1997, S. 84). Der Ablauf der DC-Analyse ähnelt dem der Conjoint-Analyse, ist allerdings in der Durchführung realistischer, da nur eine diskrete Auswahl vergleichbar zur realen Kaufsituation erfolgt (Ashok et al. 2002, S. 31). Die Conjoint-Analyse verlangt aus statistischen Gründen die Gewinnung mindestens ordinal skalierter Daten, so dass die Probanden aufgefordert sind, Objektalternativen in eine Präferenzreihenfolge zu bringen oder auf einer Ratingskala miteinander zu vergleichen. Die Discrete Choice Analyse arbeitet dagegen mit nominal skalierten Werten, so dass ähnlich der realen Einkaufsituation eine einfache Auswahlentscheidung aus einem simulierten Sortiment getroffen werden kann. Methodisch beruht sie

auf einem konditionalen Logit-Modell. Damit bietet sie weitergehende Auswertungsmöglichkeiten, z. B. durch die Möglichkeit der Einbeziehung konsumspezifischer Informationen als exogene Variablen in das Schätzmodell (Enneking 2003, S. 263 ff.). Schließlich kann der Einfluss der einzelnen Produktmerkmale markenspezifisch geschätzt werden, so dass eine differenzierte Betrachtung möglich wird und beispielsweise die unterschiedliche Preiselastizität verschiedener Marken erfasst werden kann.

Nachteile der DC-Analyse liegen vor allem in der erforderlichen umfangreichen Stichprobengröße (Zwerina 1997; Long 1997). Long (1997, S. 54) bezeichnet Stichproben unter n=100 als riskant und um n=500 als adäquat. Außerdem werden die Logit-Koeffizienten nur für die Gesamtstichprobe und nicht für die einzelnen befragten Individuen berechnet. Dadurch kann im Anschluss an eine Discrete Choice Schätzung keine Segmentierung mittels Clusteranalyse durchgeführt werden. Präferenzunterschiede zwischen Segmenten können allerdings aufgedeckt werden, in dem a) Clusterzugehörigkeiten a priori ermittelt und als Variable in die Discrete Choice Analyse integriert werden oder b) auf Latent-Class-Techniken zurückgegriffen wird, die segmentspezifische Logit-Koeffizienten ermitteln (Teichert 2000b; Magidson et al. 2003). Zudem ist die Anzahl der Experimentalvariablen deutlich begrenzter als bei der adaptiven Conjoint-Analyse (Enneking 2003, S. 259 f.).

4.2.2 Versuchsaufbau

Kern der DC-Analyse ist der zielgerichtete Aufbau des Experimentalsets. Die Wahlentscheidung soll einerseits mit Blick auf die Fragestellung gestaltet werden und anderseits möglichst realitätsnah sein.

Der Lebensmittelmarkt ist durch einen harten Preiswettbewerb charakterisiert und Handelsmarken gewinnen in letzter Zeit erheblich an Bedeutung. Der Discounter Aldi verfügt im Milchmarkt alleine bereits über einen Marktanteil von ca. 20 % des Absatzes, der mengenmäßige Handelsmarkenanteil insgesamt liegt bei ca. 40 % (Bridts/Köttl 2003, S. 11). Im Untersuchungsset sind deshalb neben den o. g. Marken des Untersuchungspartners die zwei national distribuierten Handelsmarken X (Aldi) und Y (Metro) berücksichtigt. Weiterhin wurde die Exklusivmarke des Untersuchungspartners aufgenommen, die denjenigen Handelsunternehmen angeboten wird, die über keine Eigenmarken verfügen. Im gehobenen Mittelpreissegment sind die traditionellen Regionalmarken in ihrem jeweiligen Verbreitungsgebiet angesiedet. Marke A deckt schließlich das Premiumsegment ab. Für die fünf untersuchten Marken wurden jeweils drei individuelle Preisebenen auf Grundlage der realen Marktpreise festgelegt. Die im Experiment verwendeten Grundpreise variieren auf der unteren Basisebene von 0,51 Euro für die Handelsmarken bis zu 0,75 Euro für die Premiummarke und werden jeweils in zwei Preisschritten um 0,04 Euro erhöht bzw. reduziert (vgl. Anh. 3).

Die Positionierung der Regionalmarken erfolgte in der Vergangenheit uneinheitlich. Es ist daher zunächst nicht sicher, ob sie tatsächlich als regionale Angebote wahrgenommen werden. Zudem wird auch die Handelsmarke der Metro-Gruppe mit Verweis auf ihre regionale Herkunft angeboten. Vor diesem Hintergrund soll das Potenzial der Regionalvermarktung durch eine Experimentalvariable „Regional-Label“ getestet werden. Dieses ist prägnant auf einigen Marken des Choice Sets angebracht und spiegelt damit den Effekt eines aufmerksamkeitsstarken Regionalmarketings. Als vierte Experimentalvariable neben Marke, Preis und Regional-Label wurde schließlich zur Überprüfung der Innovationsneigung der Zielgruppe eine neuartige Verpackungsvariante (mit „Flexi-Cap“, einem neuartigen Plastik-Verschluss“) getestet.

Auf Grundlage dieser Variationsbedingungen wurde ein Choice-Set auf Basis des mix and match-Ansatzes (Louviere 1999; Chrzan/Orme 2000) berechnet, pro Stadt ergaben sich 18 unterschiedliche Varianten.

Da die DC-Analyse den Einbezug von Einstellungsfragen und soziodemographischen Merkmalen in die Modellschätzung erlaubt, wurden im nächsten Schritt die o. g. Hypothesen durch geeignete Indikatoren operationalisiert (vgl. Anh. 2).

4.3 Ergebnisse der Discrete Choice Analyse

4.3.1 Modellspezifikation

Discrete Choice Modelle basieren auf der Zufallsnutzentheorie (random utility theory), die von der Annahme ausgeht, dass ein Individuum n seinen Nutzen maximiert, wenn es zwischen J Alternativen (Produkten) auswählt. Da aus der Forschungsperspektive nicht alle Einflüsse bekannt sind, die für das Individuum Kauf entscheidend sind, kann der empirisch beobachtete Nutzen in die beiden Komponenten V and ε aufgeteilt werden:

$$U_{in} = (V_{in} + \varepsilon_{in}), \qquad (1)$$

Wobei

U_{in} dem Gesamtnutzen der Alternative i für Individuum n entspricht,
ε_{in} als Zufallskomponente bezeichnet wird, die unbeobachtete individuelle Präferenzen, Messfehler und im Studiendesign unbeobachtete Attribute der Wahlalternativen umfasst.
V_{in} ist der systematische bzw. messbare Teil des Nutzens und gleichzeitig eine Funktion von $\mathbf{X}_{in}$ und $\boldsymbol{\beta}_i$, einem unbekannten, zu schätzenden Parametervektor.
$\mathbf{X}_{in}$ umfasst (a) eine Matrix mit Attributen, die über die J Alternativen systematisch variieren, (b) eine Matrix mit individuen-spezifischen Charakteristika, (c) eine Matrix mit Interaktionen

zwischen Attributen und individuen-spezifischen Charakteristika sowie (d) einen Vektor mit Interaktionen zwischen individuen-spezifischen Charakteristika und alternativen-spezifischen Konstanten (Louviere, 2001). In den meisten praktischen Anwendungen hat V_{in} eine linear-additive Form.

Wenn man A als Auswahlmenge diskreter Alternativen definiert und J die Anzahl der Elemente in A darstellt, dann zieht Individuum n die Alternative i einer beliebigen anderen Option j vor, falls

$$U_i > U_j \quad \text{für alle } j \neq i \in A \tag{2}$$

und die Wahrscheinlichkeit, dass Individuum n Alternative i aus A auswählt kann beschrieben werden als:

$$P_{in} = P[\{\varepsilon_{jn} - \varepsilon_{in}\} < \{ V_{in} - V_{jn} \}], \text{ für alle } j \neq i. \tag{3}$$

Um die Wahlwahrscheinlichkeiten in (3) spezifizieren zu können, müssen Annahmen über die Verteilung der Zufallskomponente getroffen werden. Seit Beginn der empirischen Anwendung von Discrete Choice Modellen (McFadden 1974), ist die Annahme einer Extremwertverteilung mit unabhängig und identisch verteilten Störtermen weit verbreitet. Diese Verteilungsannahme führt zu dem populären multinomialen (konditionalen) Logit Model (MNL)[2]

$$P_{in} = \frac{e^{V_{in}}}{\sum_{j=1}^{J} e^{V_{jn}}}, \; j = 1,\ldots J, \quad j \neq i, \tag{4}$$

das im Gegensatz zu ähnlichen Modelltypen (Probit, Tobit) deutlich weniger Rechenleistung in Anspruch nimmt. Mit der oben skizzierten Verteilungsannahme ist allerdings auch ein Problem verbunden: Eine unabhängige Verteilung setzt voraus, dass die Fehlergrößen alternativen-spezifisch und somit unabhängig davon sind, welche weiteren Marken sich im Auswahlset befinden. Für die praktische Anwendung bedeutet Unabhängigkeit daher, dass zwei Marken immer im selben Verhältnis zueinander ausgewählt werden, unabhängig davon, wieviele und welche weiteren Marken sich im Auswahlset befinden. In der Fachliteratur wird dies auch als IIA-Annahme bezeichnet (independence of irrelevant alternatives). Die IIA-Annahme wird verletzt, wenn zwischen Markenpaaren unterschiedlich starke Substitutions-

[2] Vgl. Louviere et al. (2000, S. 45) für eine ausführliche Erläuterung zum Multinomial Logit Model.

beziehungen (z. B. Kannibalisierungseffekte) bestehen[3]. In der vorliegenden Studie wurde die Gültigkeit der IIA-Annahme mit Hilfe des Hausman-Tests überprüft[4].
Auf Basis der zuvor skizzierten Wahlentscheidung wurde mit Hilfe der Analysesoftware Stata ein konditionales Logit-Modell geschätzt. Neben der in Tabelle 2 dargestellten Modellschätzung wurden alternative Spezifikationen anhand des Bayesian Information Criterion (BIC) getestet. Aufgrund eines deutlich schlechteren BIC-Wertes fanden diese allerdings keine weitere Berücksichtigung (vgl. Tabelle 2). Wie zu erwarten, muss ein Modell, das nur auf Konstanten basiert, klar gegenüber dem Referenzmodell verworfen werden. Auch ein Modell, das keine markenspezifischen Preiskoeffizienten zulässt, trägt der Heterogenität der Preisreaktionen offensichtlich nicht ausreichend Rechung (BIC-Differenz: 66.371).

Tab. 2: Vergleich unterschiedlicher Modellspezifikationen

	Modell-0*	**Modell-1**	**Modell-2**	**Modell-3**
Beschreibung	Referenzmodell	Nur 6 Marken-konstanten	Referenzmodell mit einem gemeinsamen Preiskoeffizienten für alle Marken	Referenzmodell mit regionalmarken-spezifischen Koeffizienten
BIC	-5707.934	-5571.63	-5641.563	-5611.915
BIC-Differenz	0	136.304	66.371	96.019

Quelle: Eigene Erhebung; * vergleiche Schätzmodell Tab. 3

Von besonderem inhaltlichem Interesse war die Frage, ob die Konsumenten unterschiedlich auf die einzelnen Regionalmarken reagieren. Ein Modell, das regionalmarkenspezifische Schätzer zulässt (Modell-3) kann für einige Variablen markenspezifische Reaktionen der Konsumenten nachweisen. So konnte z. B. ein Zusammenhang zwischen der Wahl der ostdeutschen Regionalmarke und dem Wunsch, mit dem Regionalkauf Arbeitsplätze zu schützen, identifiziert werden. Insgesamt war der zusätzliche Erklärungsgehalt einer differenzierten Analyse der Regionalmarken allerdings gering, so dass letztlich dem Modell-0 der Vorzug gegeben wurde.

4.3.2 Ein Modell zur Erklärung differierender Regionalpräferenzen

Ein zentraler Vorteil der DC- gegenüber der Conjoint-Analyse liegt in der Möglichkeit, Erklärungsvariablen auf markenspezifischer Basis in eine Modellschätzung zu integrieren. Die letzte Spalte in Tabelle 3 zeigt die Erklärungsgrößen für das Wahlverhalten der Probanden in Bezug auf die Regionalmarken auf. Dabei entsprechen die sich aus der Modellschätzung ergebenden z-Werte dem Quotienten aus dem Logit-Schätzkoeffizienten und dem

[3] Vgl. Urban (1993, S.138) für eine ausführliche Erläuterung der IIA-Annahme.

[4] Vgl. Hausman und McFadden (1984): Specification Tests for the Multinomial Logit Model. Econometrica Vol. 52, pp. 1377-1398. Long (2001, S. 188 ff.) beschreibt Testverfahren zur Überprüfung der IIA-Annahme.

Standardfehler einer Variablen. Wenn unterschiedlich skalierte Variablen eines Modells - wie in Tabelle 3 - miteinander verglichen werden, eignet sich daher der um den Standardfehler bereinigte z-Wert besser als die Logit-Schätzkoeffizienten (Urban 1993, S. 38-39). Bei der Interpretation der DC-Analyse ist weiterhin zu beachten, dass alle Einflussvariabeln bis auf die Experimentalgrößen auf eine Vergleichsmarke als Maßstab bezogen sind. Als Vergleichsmaßstab wurde hier die Aldi-Handelsmarke gewählt, da sie keinen Regionalbezug aufweist und als preisgünstigstes Angebot positioniert ist. Alle im Weiteren interpretierten z-Werte sind damit immer im Vergleich zur Aldi-Marke (X) zu sehen.

Tab. 3: Modellschätzung Regionalmarken gesamt

	Marke A		**Marke E**		**Marke Y**		**Regionalmarken (total)**	
	z-Wert	Koeff.	z-Wert	Koeff.	z-Wert	Koeff.	z-Wert	Koeff.
Preis	-0.21	-0.975	-8.07***	-23.948	-3.55***	-8.743	-2.76***	-4.043
Regionallabel	0.41	0.116	0.83	0.136	4.54***	0.668	1.73*	0.261
Flexi-Cap	0.33	0.102	0.61	0.103	0.88	0.126	-1.40	-0.223
Geschlecht	-2.20**	-0.675	-1.66*	-0.295	-0.78	-0.123	-1.67*	-0.270
Alter	-0.27	-0.003	-2.91***	-0.021	-1.51	-0.010	-6.51***	-0.039
Einkommen	-2.58***	-0.305	-0.41	-0.029	-2.02**	-0.129	-1.14	-0.073
Einkaufs-stättentreue	-3.28***	-0.438	1.84*	0.168	1.61*	0.133	-2.37**	-0.184
Markentreue	4.09***	0.184	-1.62*	-0.134	1.10	0.082	6.7***	0.506
Vertrauen	0.33	0.052	-0.19	-0.018	-3.64***	-0.320	0.34	0.030
Umweltschutz	-2.08**	-0.319	3.25***	0.282	0.35	0.027	-2.61***	-0.209

Quelle: Eigene Erhebung; Signifikanzniveau: * = 0,1; ** = 0,05; *** = 0,01; Angabe der z-Werte; Angabe der Koeffizienten, Vergleichsmarke = X.

Es wird deutlich, dass der bei weitem stärkste Einfluss auf die Auswahl der Regionalmarken vom Markenbewusstsein (Markentreue) ausgeht. Demgegenüber spielen die in den Hypothesen 2a bis 2c formulierten Entscheidungsgründe keine Rolle. Lediglich die in der Hypothese 2d angeführten geschlechterspezifischen Präferenzausprägungen wirken signifikant negativ. Hoch signifikant ist daneben nur noch die Variable Alter. Die Kennzeichnung mit einem Regionallabel trägt allerdings trotzdem zu einer Erhöhung des Marktanteils bei.

Folgende Kernaussagen können bei einer Gesamtauswertung aller Regionalmarken festgehalten werden (vgl. Tab. 3):

- Den deutlich stärksten Einfluss auf den Kauf von Regionalmarken hat die bekundete Markentreue. Alle drei Regionalmarken werden von den Käufern in erster Linie als bekannte und profilierte Marken wahrgenommen. Der hoch signifikante z-Wert von

6,7 zeigt auf, dass das Markenbewusstsein im Vordergrund der weiteren Erklärung stehen muss.

- Geschäftsstätten treue Kunden bevorzugen, wie zu erwarten, Handelsmarken. Käufer der Regionalmarken sind weniger Einkaufsstätten treu.
- Hypothese 2a formuliert einen Zusammenhang zwischen Regionalmarkenkonsum und wahrgenommenem Kaufrisiko. Hier lässt sich kein signifikanter Zusammenhang nachweisen, so dass diese Annahme nicht bestätigt werden kann.
- Die besondere Frische von Regionalmarken liefert keinen signifikanten Erklärungsbeitrag für die Wahlentscheidung, so dass Hypothese 2b abzulehnen ist.
- Aufschlussreich ist, dass keine Regionalmarke aufgrund der Sympathie für regionale Erzeugnisse bevorzugt wird. Die in der Regionalmarketingforschung vorherrschenden Begründungsstränge greifen hier nicht; Hypothese 2c muss abgelehnt werden.
- Diejenigen Probanden, die regionale Artikel als besonders umweltfreundlich einschätzen, greifen nicht häufiger, im untersuchten Fall sogar hoch signifikant weniger zu den Regionalmarken. Dies ist überraschend und widerlegt die in Hypothese 2d formulierte Annahme.
- Mit der Wahl der angebotenen Regionalmarken verbinden die Probanden keine Arbeitsplatzargumente, Hypothese 2e muss verworfen werden.
- Regionalmarken werden hoch signifikant stärker von älteren Personen gekauft. Hypothese 3a kann somit bestätigt werden.
- Mit steigenden Einkommen werden Regionalmarken nicht bevorzugt gewählt. Hypothese 3b kann daher ebenfalls nicht bestätigt werden.
- Der Einfluss des Bildungsniveaus (Hypothese 3c) ist uneinheitlich, der Tendenz nach aber eher negativ.
- Die Präferenzverteilung in Bezug auf das Geschlecht der Käufer ist uneinheitlich. Die Bevorzugung der Regionalmarken durch Frauen ist im untersuchten Fall allerdings signifikant. Hypothese 3d kann nicht generell bestätigt werden.
- In Bezug auf die Haushaltsgröße (Hypothese 3e) lassen sich keine größeren Einflüsse nachweisen.
- Ein signifikanter Einfluss der innovativen Verschlusstechnik ist nicht nachweisbar, so dass die Hypothese 4 nicht bestätigt werden kann.

Fazit: Die DC-Analyse geht vom Wahlverhalten der Probanden aus und versucht auf dieser Basis, kaufentscheidende Einflussfaktoren zu identifizieren. Das vorhergehende Kapitel macht deutlich, dass die Markentreue im vorliegenden Fall wesentlich ausschlaggebender ist als die verbalisierten Regionalpräferenzen. Die bekundeten Einstellungen tragen relativ wenig zur Erklärung der Wahlentscheidung bei.

Die in der Regionalmarketingforschung diskutierten spezifischen Variablen eignen sich nur in geringem Umfang zur Erklärung der Regionalmarkenpräferenzen. Diejenigen Probanden, die regionale Produkte in der Einstellungsanalyse aufgrund von Arbeitsplatzargumenten, Sympathie oder Vertrauen präferieren, greifen de facto nicht häufiger, in Bezug auf Umwelt-

schutzgründe sogar weniger, zu den hier präsentierten Regionalmarken. Der entscheidende Einflussfaktor ist vielmehr die Markentreue. Soziodemographische Daten sind bis auf die Einflussgrößen Alter und Geschlecht uneinheitlich. Die Forschungsergebnisse zu regionalen Spezialitäten (vgl. Tab. 1) lassen sich nicht auf Regionalmarken übertragen.

Dieses Ergebnis lässt folgende Schlussfolgerung zu: Es wäre möglich, dass die präsentierten Regionalmarken von den Verbrauchern nicht als solche wahrgenommen werden, so dass sich das im Rahmen der Modellschätzung aufgezeigte Kaufpotenzial am Markt nicht niederschlägt. Diese Erklärung ist jedoch nicht ausreichend, da der regionale Bezug der Marke C schon alleine durch den Markennamen deutlich erkennbar ist. Zudem zeigt die Experimentalvariable „Regionallabel“ eine eher geringe Wirkung. Das Label wurde deutlich sichtbar unterhalb des Preisetikettes platziert und simuliert damit ein auffälliges Regionalmarketing. Es war im Experiment für die Probanden kaum zu übersehen. Gleichwohl blieb die Wirkung gering. Zusammenfassend muss konstatiert werden, dass die Ergebnisse eine Überschätzung des Einflusses von regionalen Positionierungsargumenten und zugleich eine Unterschätzung der Stärke von traditionellen Regionalmarken indizieren.

5 Konsequenzen für die Markenführung

Die DC-Analyse gibt deutliche Hinweise zur Positionierung und zum Ausweitungspotenzial der Regionalmarken. Wenn – wie im vorliegenden Fall – der Markenwert im Kern durch die hohe Markenbekanntheit und das traditionelle Image geprägt wird, ist eine regionaltypische Positionierung (Umwelt, Arbeitsplätze u. ä.) nicht notwendig. Je nachdem, wie groß der Bekanntheitsgrad an den Rändern des bisherigen Verbreitungsgebietes ist, bietet dies Möglichkeiten für eine konzentrische Marktausdehnung. Bei ausreichender Markenstärke und einem entsprechenden Budget kann auch über die simultane Erschließung des Gesamtmarktes nachgedacht werden. Ein Beispiel für eine erfolgreiche klassische Markenstrategie ohne regionalen Bezug ist das Waschmittel Spee von Henkel. Die traditionelle Ostmarke Spee wurde zielgruppenspezifisch (Preis-Leistungs-Käufer) und ohne jeden Regionalbezug positioniert, so dass den meisten Käufern heute die einstige Herkunft der Marke nicht bekannt ist (Queck 2001).

Eine weitere Option ist die zeitlich begrenzte Abschöpfung des noch vorhandenen Markenwertes. Eine Rumpfmarkenstrategie vermeidet Neuinvestitionen und behält die Marke solange bei, wie eine hinreichende Distribution im Handel gesichert werden kann. Sinnvoller wird in vielen Fällen eine Imagetransferstrategie sein, die beispielhaft vom niederländischen Molkereikonzern Campina realisiert wird. Das Unternehmen baut in Deutschland eine neue Dachmarke unter dem Namen Campina auf, unterhalb derer die vorhandenen Regionalmarken (Tuffi, Südmilch, Mark Brandenburg) als Sub-Brands geführt werden. Bei Erzielung einer

ausreichenden Markenstärke für die internationale Dachmarke Campina kann dann ggf. später auf die Regionalmarken verzichtet werden.

Fazit: Die Zukunft der Regionalmarken hängt zum einen von ihrer Markenstärke ab. Angesichts der erheblichen Komplexitätskosten werden nur profilierte Regionalangebote den Verdrängungswettbewerb überleben. Nicht zuletzt das Alter der Zielgruppe verweist darauf, dass sich eine Neueinführung von Regionalmarken kaum lohnen wird – sehr wohl aber eine Ausweitungs- oder Imagetransferstrategie auf Basis der vorhandenen Markenbekanntheit. Der zweite entscheidende Faktor ist die Einkaufspolitik des Lebensmitteleinzelhandels. Nur dann, wenn die Vollsortimenter in Abgrenzung zu den Discountern regionale Profile als Wettbewerbsvorteil erkennen und per Dezentralisierung oder Database-Marketing eine regionale Sortimentspolitik etablieren, entstehen größere Freiräume für solche Marken. Eine exakte Zielgruppen- und Warenkorbanalyse auf Grundlage von Scanner-Daten erlaubt den Einsatz regionaler Artikel in der Sortimentspolitik nationaler Filialisten und könnte damit die Individualisierung des Leistungsangebotes vorantreiben (Olbrich et al. 2001). Gespräche mit Branchenvertretern deuten allerdings darauf hin, dass der deutsche Lebensmitteleinzelhandel den aufgezeigten Markenwert der Regionalmarken in den Jahresgesprächen bisher nicht ausreichend honoriert.

6 Methodische Grenzen der Studie

Die vorliegende Untersuchung gibt erstmals quantifizierte Hinweise für eine in der betrieblichen Praxis sehr unübersichtliche Entscheidungssituation (Holler 2001), allerdings beschränkt auf die Regionen Nord- und Ostdeutschland. In der Literatur finden sich zudem zahlreiche Hinweise auf die Produktspezifität von Herkunftseffekten (Kaynak/Kavusgil 1983; Jaffe/Nebenzahl 2001, S. 90 ff.). Möglicherweise sind diese bei Milch vergleichsweise ausgeprägt (v. Alvensleben 1999). Die Analyse kann daher nicht umstandslos auf andere Warenbereiche übertragen werden.

Im Hinblick auf die DC-Analyse ergeben sich Einschränkungen durch die Gestaltung des Choice-Sets, da zwangsläufig nur eine Auswahl der vorhandenen Marken präsentiert werden kann. Im vorliegenden Fall ist der Premium- und Biobereich möglicherweise nicht ausreichend repräsentiert. Schließlich kann die Modellschätzung durch ungeeignete Operationalisierungen der hypothetischen Konstrukte (Regionalpräferenzen, Markenbewusstsein u. ä.) an Erklärungskraft verlieren. Weiterführende Studien können durch eine vertiefte Erhebung der hier als zentral erkannten Kriterien eine verbesserte Modellgüte erreichen. Eine Einbeziehung von Kostendaten erlaubt schließlich eine umfassende Analyse der Entscheidungssituation.

Anhang

Anh. 1: Eckdaten der Befragung

Art der Befragung	Face-to-face, computergestützt; Erhebungszeitraum Mitte 2002
Befragungsstandorte Gesamt N = 487	- Hamburg (n = 130), Bremen (n = 123), Magdeburg (n = 105), Göttingen (n = 129)
Anteil m/w	- w = 265 Probanden (54 %), m = 222 Prob. (46 %)
Alter der Probanden	- unter 20 Jahre = 41 Probanden (8 %) - 20 bis 40 Jahre = 321 Probanden (66 %) - 41 bis 60 Jahre = 80 Probanden (16 %) - über 60 Jahre = 43 Probanden (10 %)
Stichprobe	- 100 % Frischmilchtrinker, die das Produkt regelmäßig (min. einmal in 14 Tagen) kaufen - Tetra-Pak als präferierte Verpackung

Quelle: Eigene Erhebung

Anh. 2: Variablenliste Regionalpräferenzen

Konstrukt Regionalpräferenzen	Operationalisierung
Vertrauen, Reduktion des wahrgenommenen Kaufrisikos	Zu Produkten aus der Region habe ich mehr Vertrauen
Frische	Produkte aus der Region sind meistens frischer
Sympathie - emotionale Bindung an die Region	Ich kaufe Produkte von hier, weil mir diese Region sympathisch ist
Umweltschutz	Produkte aus der Region sind umweltschonender
Arbeitsplätze in der Region, soziale Beweggründe	Ich kaufe Produkte von hier, aus der Region, um die heimische Wirtschaft und Arbeitskräfte zu unterstützen

Quelle: Eigene Erhebung

Anh. 3: Preisvariationen

Marke	Ausgangspreis	Niedriger Preis	Hoher Preis
A	0,79	0,75	0,83
E/ Y	0,59	0,55	0,63
X	0,55	0,51	0,59
B/ C/ D	0,75	0,71	0,75

Quelle: Eigene Erhebung: Pro Marke drei Preisein Euro: Die unterschiedlichen Ausgangspreise wurden im Abstand von jeweils 0,04 Euro variiert, entsprechend der realen preislichen Positionierung der Milchmarken.

Literatur

Ashok, K.,Dillon, W. R., Yuan, S. (2002): Extending Discrete Choice Models to Incorporate Attitudal and Other Latent Variables, in: Journal of Marketing Research, Vol. 34, No. 1, pp. 31-46.

Balling, R. (1995): Der Herkunftsaspekt als Erfolgsfaktor für das Lebensmittelmarketing, in: Berichte über Landwirtschaft, 73. Jg., S. 83-106.

Baumgartner, B., Hruschka, H. (2002): Ein Discrete-Choice-Modell zur Erklärung von Markentreue auf Grundlage von Theorien des Lernens und der wahrgenommenen Unsicherheit, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 54, Heft 4, S. 299-316.

Becker, T. (2000): Rechtlicher Schutz und staatliche Absatzförderung für Agrarprodukte und Lebensmittel auf dem Prüfstand, in: Agrarwirtschaft, Bd. 49, Heft 12, S. 418-428.

Becker, T., Benner, E. (2000): Zur Problematik der Herkunftsangabe im regionalen Marketing, Veröffentlichung des Instituts für Agrarpolitik und Landwirtschaftliche Marktlehre der Universität Hohenheim, Stuttgart.

Ben-Akiva, M., Lerman, S. R. (2000): Discrete Choice Analysis, Cambridge, MIT Press.

Bilkey, W., Nes, E. (1982): Country-of-Origin Effects on Product Evaluations, in: Journal of International Business Studies, Spring/Summer 1982, pp. 89-99.

Bridts, C., Köttl, P. (2003): Steht die Milchwirtschaft vor der heißen Phase ihres Konzentrationsprozesses?, in: M & A Intern, Zeitschrift der Hypo Vereinsbank (HVB Consult), Nr. 9, Heft 4, S. 8-15.

Bodenstein, G., Spiller, A. (2001): Preispolitik des deutschen Lebensmitteleinzelhandels und Preisbereitschaft der Konsumenten bei ökologischen Lebensmitteln, in: Schrader, U., Hansen, U. (Hrsg.): Nachhaltiger Konsum: Forschung und Praxis im Dialog, Frankfurt a. M., S. 189-208.

BVE (Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie, 2003): Konjunkturdaten, Die deutsche Ernährungsindustrie im Überblick, unter: http://www.bve-online.de/zahlen/ index.html, Abrufdatum: 11.06.2003.

Chrzan, K., Orme, B. (2000): An Overview and Comparison of Design Strategies for Choice-Based Conjoint Analysis. Sawtooth Software Research Paper Series.

Eichner Lisboa, S. (2002): Chancen nutzen – Kooperationen für den Mittelstand, unter: http://www.bve-online.de/presse/vortraege/texte/310102, Abrufdatum: 15.04.2002.

Einhäuser, K. H., Mayer de Groot, R. (2003): Auch regionale Marken haben eine Chance, in: Lebensmittelzeitung, 55. Jg., Nr. 1, S. 24.

Elrod, T., Louviere, J. J., Davey, K. S. (1992): An Empirical Comparison of Ratings-Based and Choice-Based Conjoint Models, in: Journal of Marketing Research, Vol. 29, No. 8, pp. 368-377.

Enneking, U. (2003): Die Analyse von Lebensmittelpräferenzen mit Hilfe von Discrete-Choice-Modellen am Beispiel ökologisch produzierter Wurstwaren, in: Agrarwirtschaft, Bd. 52, Heft 5, S. 254-267.

Ertl, R., Specht, M. (1999): Globus - Kundenorientierung in der Sortimentsgestaltung als Ausgangspunkt für den unternehmerischen Erfolg, in: Meyer, A. et al. (Hrsg.): Kundenorientierung im Handel, Frankfurt a. M., S. 91-120.

Feige, S. (1996): Handelsorientierte Markenführung – Strategien zur Profilierung von Konsumgüterherstellern beim Handel, Frankfurt (a. M.) u. a.

Fotopoulos, C., Krystallis, A. (2001): Are Quality Labels a Real Marketing Advantage? A Conjoint Application on Greece PDO Protected Olive Oil, in: Journal of International Food & Agribusiness Marketing, Vol. 12, No. 1, pp. 1-22.

Hahn, C. (1997): Conjoint- und Discrete Choice-Analyse als Verfahren zur Abbildung von Präferenzstrukturen und Produktwahlentscheidungen – ein theoretischer und computergestützter empirischer Vergleich, Münster.

Hausruckinger, G. (1993): Herkunftsbezeichnungen als präferenzdeterminierende Faktoren: Eine internationale Studie bei langlebigen Gebrauchsgütern, Frankfurt a. M. u. a.

Hausruckinger, G., Helm, R. (1996): Die Bedeutung des Country-of-Origin Effekts vor dem Hintergrund der Internationalisierung von Unternehmen, in: Marketing ZFP, Bd. 18, Heft 4, S. 267-278.

Herrmann, R., Anders, S. (2001): Potenziale und Erfolgsfaktoren regionaler Markenprogramme, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Bd. 47, Heft 3, S. 251-271.

Hoffmann, R. (2000): Country of origin – a consumer perspective of fresh meat, in: British Food Journal, Vol. 102, No. 3, pp. 211-229.

Holler, D. (2001): Platz für Regionalmarken, in: Lebensmittelzeitung, 53. Jg., 01.03.2001, unter: http://www.lz-net.de, Abrufdatum: 02.04.2003.

Ittersum, K. v. (2002): The Role of Region of Origin in Consumer Decision-Making and Choice, Wageningen.

Jaffe, E. D., Nebenzahl, I. D. (2001): National Image and Competitive Advantage: The Theory and Practice of Country-of-Origin Effect, Copenhagen.

Kaynak, E., Kavusgil, S. M. (1983): Consumer Attitudes Towards Products of Foreign Origin: Do they Vary Across Product Classes?, in: International Journal of Advertising, Vol. 2, No. 2, pp. 147-157.

Klein, M. (2002): Die Conjoint-Analyse - Eine Einführung in das Verfahren mit einem Ausblick auf mögliche sozialwissenschaftliche Anwendungen, in: ZA-Information 50, S. 7-45.

Kroeber-Riel, W., Weinberg, P. (1999): Konsumentenverhalten, 7. Aufl., München.

Lademann, R. (2002): Potenziale für regionale Lebensmittelvermarktung und –handel bei zunehmender Unternehmenskonzentration, Gutachten im Rahmen des TA-Projekts Entwicklungstendenzen von Nahrungsmittelangebot und –nachfrage und ihre Folge beim TAB Deutscher Bundestag, Berlin.

Leek, S., Szmigin, I., Carrigan, M. (2001): Older Consumer and Food Innovation, in: Journal of International Food & Agribusiness Marketing, Vol. 12, No. 1, pp. 71-89.

Long, J. S. (1997): Regression Models for Categorical and Limited Dependent Variables, Thousand Oaks, Sage Publications.

Loureiro, M. L., Umberger, W. J. (2002): Estimating Consumer Willingness-to-Pay for Country-of-Origin Labels for Beef Products, Selected Paper 2002 American Agricultural Economics Association Annual Meeting Long Beach, CA, July 28.-31.2002.

Louviere, J.J. (1999): Analyzing Decision Making: Metric Conjoint Analysis. Quantitative Applications in Social Sciences, Beverly Hills, Sage Publications.

Louviere, J., Hensher, D., Swait, J. (2000): Stated Choice Methods: Analysis and Application, Cambridge.

Magidson, J., Eagle, T., Vermunt, J.K. (2003): New Developments in Latent Class Choice Models, in: Proceedings of the 2003 Sawtooth Software Conference.

McFadden, D. (1986): The Choice Theory Approach to Marketing Research, in: Marketing Science, Vol. 5, No. 4, pp. 275-297.

McFadden, D. (2002): Epilogue, in: Marketing Letters Vol. 13, No. 3, pp. 307-310.

Meffert, H., Bolz, J. (1998): Internationales Marketing-Management, 3. Aufl., Stuttgart.

Michels, P. (2002): Regionalprofile beim Nahrungsmittelkonsum, unter: http://www.zmp.de-/mafo/downloads/Regionalprofile.pdf, Abrufdatum: 19.08.2002.

Murmann, C. (1999): Tuffi demonstriert regionale Stärke, in: Lebensmittelzeitung, 51. Jg., (21.10.1999), unter: http://www.lz-net.de, Abrufdatum: 02.04.2003.

Murmann, C. (2002): Strategie von Humana geht auf, in: Lebensmittelzeitung, 54. Jg., (27.06.2002), unter: http://www.lz-net.de , Abrufdatum: 02.04.2003.

o. V. (2002a): Platz für Regionalmarken, unter: http://www.lz-net.de/backround, Abrufdatum: 18.02.2002.

o. V. (2002b): Marken entsprechend ihrer Marktbedeutung im Handel präsentieren, in: Lebensmittelzeitung, 54. Jg., Nr. 42, S. 58.

o. V. (2005): Rotkäppchen-Mumm steigert Absatz, in: Lebensmittelzeitung, 57. Jg., (22.12.2004) unter: http://www.lz-net.de, Abrufdatum: 20.05.2005.

Obermiller, C., Spangenberg, E. (1989): Exploring the Effects of Country of Origin Labels: An Information Processing Framework, in: Scrull, T. K. (Ed.): ACR 16, Provo, pp. 454-459.

Olbrich, R. et al. (2001): Die Analyse von Scanningdaten - Methodische Grundlagen und Stand der Unternehmenspraxis, demonstriert an einem Fallbeispiel, Forschungsbericht Nr. 2, Fernuniversität Hagen.

Orth, U. R., Létal, J. (2001): Perception of Domestic versus Foreign-Made Food Products: Country-of-Origin Effects in Czech Republic and Austria, in: Journal of International Food & Agribusiness Marketing, Vol. 12, No. 2, pp. 31-49.

Papadopoulos, N. (1993): What Product and Country Images Are and Are Not, in: Papadopoulos, N., Heslop, L. A. (Eds.): Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing, New York et al., pp. 3-38.

Porter, M. (2002): Wettbewerbsstrategie : Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, aus dem Engl. von Volker Brandt , Frankfurt a. M.

Queck, M. (2001): Ostprodukte ohne Erfolg im Westen, in: Lebensmittelzeitung, 53. Jg., (02.05.2001), unter: http://www.lz-net.de, Abrufdatum: 02.04.2003.

Sattler, H., Nitschke, T. (2003): Ein empirischer Vergleich von Instrumenten zur Ermittlung von Zahlungsbereitschaften, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 55, Heft 6, S. 364-381.

Schweiger, G. (1992): Österreichs Image in der Welt, Wien.

Shimp, T., Sharma, S. (1987): Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE, in: Journal of Marketing Research, Vol. 24, No. 3, pp. 280-289.

Skaggs, R., Falk, C., Almonte, J., Cardenas, M. (1996): Product-country images and international food marketing: relationships and research needs, in: Agribusiness, Vol. 12, No. 6, pp. 593-600.

Skiera, B., Revenstorff, I. (2003): Auktionen als Instrument zur Erhebung von Zahlungsbereitschaften, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 51, Heft 3, S. 225-243.

Specht, U. (2001): Die Rolle von Global Brands im internationalen Wettbewerb: Erfahrungen aus der Praxis, in: Köhler, R. et al. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke, München, S. 204-211.

Stach, M. (2000): Volle Konzentration auf die Power Brands, in: Markenartikel, 66. Jg., Heft 4, S. 6-10.

Teichert, T. (2000a): Auswirkungen von Verfahrensalternativen bei der Erhebung von Präferenzurteilen, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, Bd. 22, Heft 2, S. 145-160.

Teichert, T. (2000b): Das Latent-Class Verfahren zur Segmentierung von wahlbasierten Conjoint-Daten. Befunde einer empirischen Anwendung, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, Bd. 22, Heft 3, S. 227-240.

Urban, D. (1993): Logit-Analyse: Statistische Verfahren zur Analyse von Modellen mit qualitativen Response-Variablen, Stuttgart, Jena, New York.

v. Alvensleben, R. (1999): Verbraucherpräferenzen für regionale Produkte: Konsumtheoretische Grundlagen, Beitrag zur wissenschaftlichen Arbeitstagung „Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft“ am 25./26.11.1999 in Bonn, unter: http://www.uni-kiel.de/agrarmarketing/Lehrstuhl/-verbraucherregio.pdf , Abrufdatum: 10.06.2003.

v. d. Lans, I. A. et al. (2001): The role of the region of origin and EU certificates of origin in consumer evaluation of food products, in: European Review of Agricultural Economics, Vol. 28, No. 4, pp. 451-477.

Vannoppen, J., Verbeke, W., v. Huylenbroeck, G. (2001): Motivational Structures Towards Purchasing Labeled Beef and Cheese in Belgium, in: Journal of International Food & Agribusiness Marketing, Vol. 12, No. 2, pp. 1-29.

Verlegh, P., Steenkamp, J.-B. (1999): A Review and Meta-Analysis of Country-of-Origin Research, in: Journal of Economic Psychology, Vol. 20, No. 5, pp. 521-546.

Vossen, M. (2003): Unilever sieht sich voll in der Spur, in: Lebensmittelzeitung, 55. Jg., Nr. 15, 54. Jg., S. 14.

Weindlmaier, H. (2000): Absatz- und Beschaffungsmarketing als Rahmenbedingungen für die Wettbewerbsfähigkeit des Molkereisektors in Deutschland, in: BMVEL, Zur Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Milchwirtschaft, Gutachten des Wissenschaft-

lichen Beirates beim BMVEL, Schriftenreihe des BMVEL (Heft 486), Münster, Anhang 2, S. 1-50.

Wittink, D. R., Vriens, M., Burhenne, W. (1994): Commercial Use of Conjoint Analysis in Europe: Results and Critical Reflections, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 11, No. 1, pp. 41-52.

Zwerina, K. (1997): Discrete Choice Experiments in Marketing: Use of Priors in Efficient Choice Designs and their Application to Individual Preference Measurement, Heidelberg.

„Global brands" und „local heroes": Überlebenschancen für Regionalmarken im Portfolio internationaler Lebensmittelhersteller?

Ulrich Enneking, Achim Spiller, Torsten Staack

Zusammenfassung:
Nicht zuletzt die aktuelle „Ostalgiewelle“ deutet darauf hin, dass regionale Marken bei den Verbrauchern eine Renaissance erleben. Gleichzeitig forcieren jedoch große Markenartikler die Bereinigung ihrer Markenportfolios auf internationalisierungsfähige Kernmarken. Die vorliegende Studie analysiert den Stellenwert von Regionalmarken im Markenportfolio internationaler Anbieter. Im Fokus steht die Ermittlung von Markenstärke und Markenwahlverhalten auf Basis einer innovativen Marktforschungsmethode (Discrete Choice Analyse). Es zeigt sich eine ausgeprägte Markenstärke der einbezogenen Regionalmarken, die bisher von den Handelsunternehmen in der Sortiments- und Preispolitik nicht hinreichend berücksichtigt wird. So wird beispielsweise die Preisbereitschaft der Nachfrager nicht vollständig abgeschöpft.

1 Global brands und local heroes

Der Aufbau internationaler Marken steht seit geraumer Zeit im Fokus der Ernährungsindustrie. “Die Zukunft gehört den globalen Mega-Brands” (Specht 2001, S. 210). Vor dem Hintergrund der sich beschleunigenden Internationalisierung im Lebensmitteleinzelhandel und den damit einhergehenden Synergieeffekten des internationalen Marketings deutet vieles auf eine Intensivierung dieser Entwicklung hin. Auf der anderen Seite zeigt sich in jüngerer Zeit eine Renaissance des Regionalmarketings, vorangetrieben durch Regionalpräferenzen, ökologische Ziele oder Globalisierungsskepsis der Konsumenten.

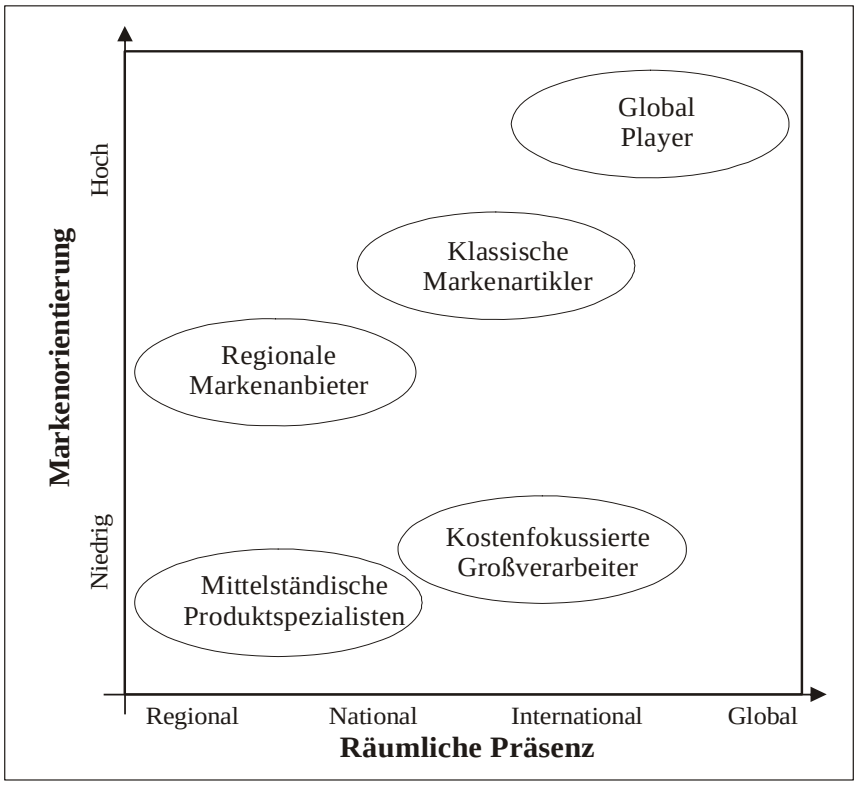
Der folgende Beitrag fragt vor diesem Hintergrund nach dem Stellenwert von Regionalmarken im Markenportfolio der Ernährungsindustrie. Es besteht in der Praxis keine Einigkeit, ob diese angesichts steigender Werbekosten nicht besser aus dem Produktionsprogramm eliminiert werden sollten. Eine Beantwortung dieser markenstrategischen Fragestellung ist nur auf Basis interner Kosten- und externer Marktdaten möglich. Nachfolgend wird der zweite Punkt – die Regionalpräferenzen der Konsumenten – aufgegriffen.

2 Regionalmarken im Portfolio der Markenartikelindustrie

2.1 Problem- und Branchenanalyse

Das Spannungsverhältnis von Internationalisierung und Regionalisierung ist vor dem Hintergrund einer polarisierten Anbieterstruktur in der Lebensmittelindustrie zu sehen. Trotz reger Fusionstätigkeit gibt es in Deutschland einen mittelständisch geprägten Kern von 5.788 Herstellern (BVE 2003). Im Jahre 2001 betrug der Anteil der zehn größten Unternehmen am Gesamtumsatz der Ernährungsindustrie nur ca. 15 % (Eichner Lisboa 2002, S. 1). Eine warengruppenspezifische Analyse weist allerdings höhere Werte aus. In vielen Marktsegmenten nehmen internationale Markenartikelhersteller eine dominierende Position ein (Lademann 2002). Einen detaillierteren Einblick in die Branche erlaubt eine Einteilung der Ernährungsindustrie in fünf strategische Gruppen (Porter 2002) nach den Kriterien räumliche Präsenz und Markenartikelorientierung (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Einteilung der Ernährungsindustrie in strategische Gruppen

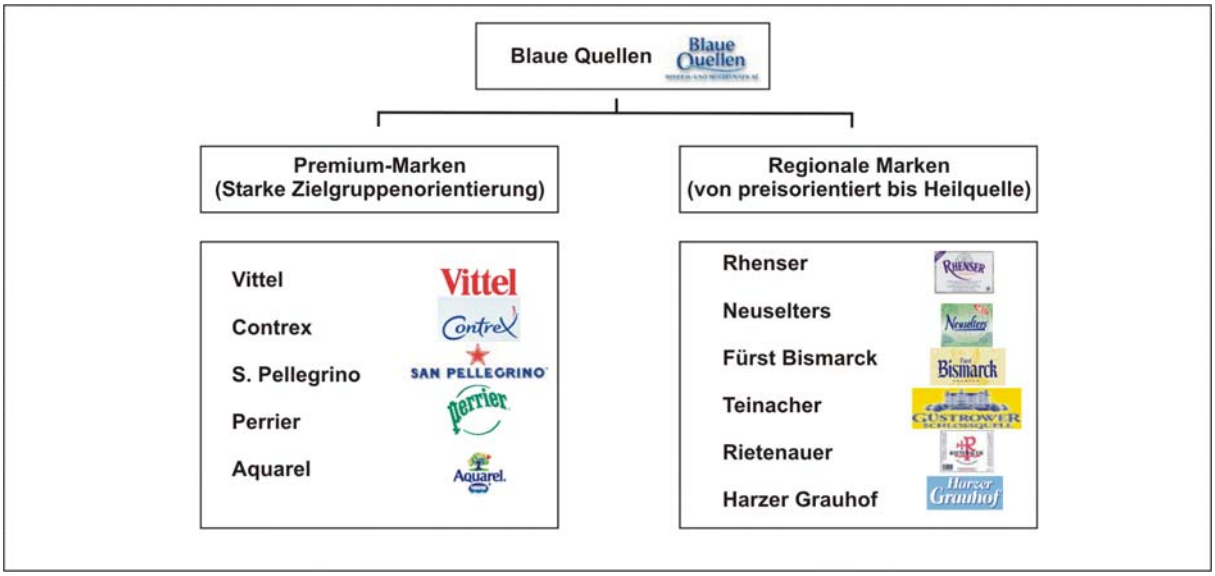


Quelle: Eigene Darstellung

Für regionale (Traditions-)Markenanbieter bilden Regionalmarken den Kern der Geschäftstätigkeit. Ein zweites Segment besteht aus klassischen Markenartikelanbietern, die auf Basis einer Heimatmarktorientierung ihre Geschäftstätigkeit auf internationaler Ebene ausgeweitet haben und überwiegend Herstellermarken vertreiben. Ein Blick in die Brauereiwirtschaft zeigt exemplarisch, dass trotz der zunehmenden Internationalisierung immer noch viele

Regionalmarken das Portfolio von Anbietern wie der Radeberger-/Oetker-Gruppe dominieren (z. B. DAB, Kronen). Eine dritte Kategorie ebenfalls überregional tätiger Produzenten konzentriert sich auf die kostengünstige Herstellung unmarkierter Frischwaren bzw. Handelsmarken (z. B. Westfleisch, Humana). Soweit hier Markenartikel zusätzlich angeboten werden, sind diese zumeist regional begrenzt. Schließlich haben selbst Global Player wie Nestlé neben den internationalen auch regionale Marken in ihrem Angebot und stehen vor der Frage, ob sie diese Marken angesichts des begrenzten Werbebudgets weiterführen sollen (Abb. 2). Mittelständische Produktspezialisten beginnen, wenn sie ins Markengeschäft eintreten wollen, i. d. R. ebenfalls mit regionalen Angeboten.

Abb. 2: Regionalmarken als Teil des Markenportfolios von Nestlé Waters



Quelle: Eigene Darstellung

2.2 Regionalmarken ohne Zukunft?

Trotz der hohen ökonomischen Relevanz wird die Zukunft der Regionalmarken nicht zuletzt seit der wegweisenden „Path to Growth-Strategie“ des Unilever-Konzerns skeptisch eingeschätzt. Das Unternehmen konzentriert sich auf internationalisierungsfähige Kernmarken und plant, sein Markenportfolio von ca. 1.600 Marken Ende der 90er Jahre auf ca. 400 Marken zu reduzieren – zu Lasten vieler regionaler Angebote (Stach 2000, S. 6 ff.). Getrennt hat sich das Unternehmen z. B. von den Marken „heiße Tasse“ und „Raguletto“. Ähnliche Bestrebungen verfolgt Procter & Gamble. Im Rahmen eines massiven Umstrukturierungs- und Kostensenkungsprogramms mit dem Verkauf unprofitabler Geschäftsbereiche fokussiert das Unternehmen sämtliche Aktivitäten auf das Kerngeschäft. Zur Stärkung dieser Sparten wurden in jüngster Zeit passende internationale Marken (z. B. Clairol und Wella) akquiriert (o. V. 2003a). Gleichzeitig werden zwar profitable, aber nicht zum

Kerngeschäft zählende Marken, z. B. die zu der Getränkesparte gehörende deutsche Marke Punica, veräußert (o. V. 2003b).

Als zentrale Gründe für die internationale Kernmarkenstrategie werden economies of scale in F&E, Beschaffung, Produktion und Vertrieb auf der einen sowie steigende Anforderungen an das Marketingbudget auf der anderen Seite genannt (Meffert/Bolz 1998). Außerdem bieten globale Brands Vorteile bei der Listung im Lebensmitteleinzelhandel. Dieser zentralisiert seinen Einkauf und steht der Aufnahme regionaler Produkte entsprechend zurückhaltend gegenüber (o. V. 2002a; Lademann 2002). Hinzu kommt das Wachstum der Handelsmarken, die zu einer Ausdünnung des mittleren Marktsegmentes führen, in dem Regionalmarken traditionell angesiedelt sind. Die skizzierten Strategien von Unilever und P&G stoßen auf große Resonanz in der Praxis. Die neue Managementforschung hat vielfach herausgearbeitet, dass das Handeln solcher Leitunternehmen in der Branche von vielen anderen Anbietern imitiert wird (DiMaggio/Powell 1983; Bresser 1998). Es zeichnet sich ab, dass die Ausdünnung der Markenportfolios Kreise ziehen wird. Möglicherweise ist eine solche Entscheidung vorschnell. Es lassen sich ebenso Beispiele für die Chancen einer Regionalmarkenstrategie vorbringen:

- In den Neuen Bundesländern erleben traditionelle Marken seit Mitte der 90er Jahre eine enorme Renaissance. Die Sektmarke Rotkäppchen beispielsweise hat dort einen Absatzanteil von über 44 % (o. V. 2002b). Die „Generation Trabant“ weist ihren eigenen Marken geradezu Kultcharakter zu.
- Einige Handelsunternehmen haben nach der Akquisition kleinerer Handelsfilialisten Probleme, deren Sortiment an den nationalen Standard anzupassen. Die Auslistung der regionalen Produkte ist in einer Reihe von Fällen aufgrund von Kundenbeschwerden und Umsatzminderungen revidiert worden (o. V. 2002a).
- Im Einzelhandel gibt es Beispiele für erfolgreiche Regionalkonzepte wie z. B. das Allgäuer Unternehmen Fenneberg (Lokalkolorit unter dem Label „von hier“) oder den SB-Warenhausspezialisten Globus (Ertl/Specht 1999, S. 99). Globus berücksichtigt auf Basis einer dezentralen Entscheidungsstruktur regionale Produkte und kann sich so gegenüber den häufig austauschbaren Sortimenten der Wettbewerber differenzieren.

3 Regionale Konsumpräferenzen bei Lebensmitteln

Eine Region ist eine durch Identität (z. B. Traditionen, Spracheigenheiten, landschaftliche Charakteristika) abgegrenzte räumliche Einheit (ähnlich Ittersum 2002, S. 3). Das Marketing mit regionalen Argumenten kann deshalb auf ganze Nationen („made in“ bzw. „country of origin“-Effekte) bezogen werden (Hausruckinger 1993; Jaffe/Nebenzahl 2001). Lebensmittelpräferenzen und -traditionen sind aber häufig lokaler Natur, so dass hier kleinräumiger

abgegrenzte Regionen im Vordergrund stehen. Neben dieser räumlichen Differenzierung können im Hinblick auf Zielgebiet und Herkunftsargument zwei grundlegende Typen des Regionalmarketings unterschieden werden (s. Tab. 1, v. Alvensleben 1999).

Die Vermarktung regionaler Spezialitäten mit besonderem Qualitätsanspruch ist insbesondere bei mittelständischen Nahrungsmittelherstellern verbreitet. Sie ist entweder mit den natürlichen Gegebenheiten der Region verknüpft (z. B. bei Mineralwasser) oder spiegelt spezielle Qualitätstraditionen oder -reputationen (z. B. Aachener Printen) wider. Die Europäische Union hat in ihrer Verordnung 2081/92 diese Form der Regionalvermarktung für Lebensmittel explizit definiert und fördert sie finanziell (Becker 2000; Vannoppen et al. 2001).

Tab. 1: Typen des Regionalmarketings

	Qualifizierte Herkunftsangabe	**Einfache Herkunftsangabe**
Varianten	Bes. regionale Produktionsbedingungen Regionale Tradition	Herkunftsangabe ohne Qualitätsgarantie Traditionelle Regionalmarke
Zielrichtung	„Export“ von hochwertigen Spezialitäten	„Aus der Region für die Region“
Verbraucher-präferenzen	Qualitätsimage der Herkunftsregion	Präferenzen für die heimische Region/ Ethnozentrismus
Einordnung in das EU-Recht	Qualifizierte Herkunftsangabe nach EU-VO 2081/92, staatliche Förderung möglich	Einfache Herkunftsangabe, staatliche Förderung nach EU-Recht nur noch eingeschränkt möglich

Quelle: Eigene Darstellung

Eine zweite Variante des Regionalmarketings stellt die Distribution von Erzeugnissen mit einfacher Herkunftsangabe dar (Balling 1995). Es geht dabei nicht um regionale Spezialitäten, sondern um „buy domestic“ bzw. „buy local“. Allein der Herkunftsort stellt die Besonderheit dar. Die Europäische Union hat in jüngster Zeit einzelstaatliche Förderungen dieser Variante mit Verweis auf die protektionistische Wirkung unterbunden (Becker 2000). Das traditionell in Deutschland durch die Centrale Marketinggesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft (CMA) betriebene Gemeinschaftsmarketing für deutsche Produkte ist nur noch dann zulässig, wenn es sich um regionale Spezialitäten im o. g. Sinne handelt. Die klassische Förderung des Regionalmarketings via staatlichem Gütezeichen („made-in-Label“) ist nicht mehr möglich.

Dies rückt die Markenpolitik als Erscheinungsform des Regionalmarketings in den Vordergrund. Regionale Marken wurden im Gegensatz zum Gemeinschaftsmarketing von der Forschung bisher vernachlässigt (Papadopoulos 1993, S. 14). Es liegen trotz erheblicher praktischer Relevanz des Themas kaum Befragungen zur Verbraucherwahrnehmung regionaler Traditionsmarken vor. Die Ergebnisse der Forschung zu regionalen Spezialitäten, Gütezeichen und zum „country of origin“-Effekt lassen sich nur bedingt auf Marken übertragen, die sich weniger durch ihre besondere Qualität als durch ihre Herkunft und ihre Tradition auszeichnen. Folgende Annahmen liegen der Studie als Hypothesen zugrunde:

Der Markenwert von Regionalmarken ist größer als von vielen Marktbeobachtern vermutet. Dafür sprechen z. B. die Ergebnisse einer eigenen Conjoint-Analyse, deren Hauptzielrichtung in der Ermittlung der Markenstärke von Bio-Marken lag. Die in das Untersuchungsset einbezogene regionale Traditionsmarke „Tuffi“ der Campina-Gruppe verfügt im Rheinland über einen Markenwert, der fast dem nationaler Premiummarken entspricht (Bodenstein/-Spiller 2001).

Aus der Regionalmarketingforschung lassen sich verschiedene potenzielle Kaufmotive auf kognitiver, emotionaler und normativer Ebene ableiten (Obermiller/Spangenberg 1989). Möglicherweise tragen Regionalmarken zur Reduktion des wahrgenommenen Kaufrisikos bei, da Verbraucher die Nähe zu den Produzenten als Vertrauenssignal auffassen (Herrmann/Anders 2001). Vielfältige Studien belegen, dass regionale Angebote u. U. als qualitativ hochwertiger wahrgenommen werden, z. B. im Hinblick auf Frische, Geschmack und Gesundheit (v. Alvensleben 1999; Vannoppen et al. 2001, S. 20 f.). Die eigene Region kann dann, wenn sie als Heimat geschätzt wird, starke emotionale Bindungen auslösen. Dieses Image wird auf die dort produzierten Marken übertragen. In der umweltpolitischen Literatur werden regionale Produkte aufgrund kurzer Transportentfernungen befürwortet. Umweltbewusste Konsumenten präferieren deshalb lokale Produzenten (v. Alvensleben 1999). Eine regionale Herstellung sichert die dortigen Arbeitsplätze und wird aus diesem Grund von den Nachfragern geschätzt. Patriotismus hat sich in der Forschung als einer der stärksten Bestimmungsgründe gezeigt (Balling 1995, S. 86). Insgesamt ist es aber unklar, wie Regionalmarken positioniert werden sollten.

Neben diesen präferenzbezogenen Hypothesen ergeben sich aus der Literatur einige Annahmen über die Soziodemographie der typischen Regionalkäufer (Vannoppen et al. 2001, S. 9; Hausruckinger/Helm 1996, S. 268). Diese werden als älter, einkommensstark und gebildet beschrieben. Zudem greifen Frauen und größere Haushalte mit Kindern i. A. stärker auf Herkunftsinformationen zurück. Insgesamt sind die Forschungsergebnisse hier jedoch keineswegs eindeutig (Hoffmann 2000, S. 218 ff.; Loureiro/Umberger 2002, S. 17). Hinsichtlich des weiteren Einkaufsverhaltens wird schließlich überprüft, ob Regionalkäufer ggf. weniger innovationsorientiert sind (Leek et al. 2001).

4 Zur Positionierung von Regionalmarken: Eine Fallstudie

4.1 Ausgangssituation des Unternehmens

Die folgende Studie baut auf den o. g. Hypothesen auf und wurde in Zusammenarbeit mit einem der führenden deutschen Hersteller von Milchprodukten realisiert. Im Hinblick auf die Einteilung der Ernährungsindustrie (vgl. Abb. 1) ist das Unternehmen in die strategische

Gruppe der kostenorientierten Großverarbeiter einzuordnen. Angesichts des begrenzten Werbebudgets muss sich das Unternehmen zwischen der Beibehaltung der bisherigen Regionalmarken oder der Konzentration auf eine oder zwei nationale Kernmarken entscheiden. Im Frischmilchmarkt verfügt das Unternehmen derzeit über ein Mehrmarkenportfolio mit zwei national angebotenen Marken und drei Regionalmarken:

- Markenartikel A hat eine hohe Markenbekanntheit, ist jedoch bisher ausschließlich für eine kleinere Category genutzt worden. Das Markentransferpotenzial wird vom Unternehmen als relativ hoch eingeschätzt, so dass zum Untersuchungszeitpunkt der Ausbau zu einer Markenfamilie forciert wurde.
- Daneben produziert das Unternehmen eine Reihe von Regionalmarken, vormals ca. 20, heute insbesondere die Marken B, C und D. Diese sind seit Jahrzehnten auf dem Markt und in den jeweiligen Regionen relativ gut distribuiert. Die Regionen sind allerdings unterschiedlich groß. Außerdem wird der Regionalbezug nur bei der Regionalmarke C im Markennamen ausgedrückt.
- Eine Besonderheit ist die Marke E des Konzerns, eine Herstellermarke im Niedrigpreissegment. Sie wird denjenigen Handelsunternehmen angeboten, die in der entsprechenden Warengruppe über keine Handelsmarke verfügen (Exklusivmarke).

4.2 Methodik der Discrete Choice Analyse

Zur Beurteilung des Stellenwerts von Regionalmarken wurde im Frühjahr 2002 eine Verbraucherbefragung durchgeführt. Die Befragung erfolgte in den Räumen Nord- und Nordostdeutschland mittels computergestützter face-to-face-Interviews. Insgesamt wurden 487 Probanden in vier Städten befragt, die exemplarisch für die Schwerpunkte der drei untersuchten Regionalmarken stehen. Befragt wurden ausschließlich Intensivkäufer von Frischmilch.

Der Fragebogen umfasste neben Fragen zu Kaufgewohnheiten, Einkaufsstätten- und Regionalpräferenzen eine markenbezogene Wahlentscheidung. Dies bedeutet, dass den Befragten ein Sortiment von Milchmarken vorgelegt wurden, aus denen sie sich für die von ihnen präferierte Marke entscheiden mussten. Der Ablauf dieser sog. Discrete Choice-Analyse (DC-Analyse/Choice Based Conjoint) ähnelt damit der traditionellen Conjoint-Analyse (Hahn 1997, S. 158; Louviere et al. 2000), ist allerdings in der Durchführung realistischer, da nur eine einfache Auswahl vergleichbar zur realen Kaufsituation erfolgt (Ashok et al. 2002, S. 31). Durch ein systematisches Testdesign kann dann der Einfluss verschiedener Produktmerkmale auf die Markenwahl prognostiziert werden.

Ganz praktisch geht es bei der DC-Analyse darum, den Probanden ein möglichst realistisches Auswahlset vorzulegen. Im vorliegenden Fall wurden die zwei national distribuierten Handelsmarken X (Aldi) und Y (Metro) berücksichtigt, da der mengenmäßige Handelsmarkenanteil bei Milch ca. 50 % beträgt (Bridts/Köttl 2003, S. 11). Weiterhin wurde die

Exklusivmarke des Untersuchungspartners aufgenommen, die denjenigen Handelsunternehmen angeboten wird, die über keine Eigenmarken verfügen. Im gehobenen Mittelpreissegment sind die traditionellen Regionalmarken in ihrem jeweiligen Verbreitungsgebiet angesiedet. Marke A deckt schließlich das Premiumsegment ab.

Aus diesem Sortiment, das in bildlicher Form vorgelegt wird, müssen die Befragten die von ihnen bevorzugte Marke auswählen. Dabei sind die Marken mit Preisen und weiteren Merkmalen versehen. Diese Preise und die weiteren Attribute werden systematisch variiert, d. h. jedem Probanden wird nur ein spezifisches Auswahlset vorgelegt, über alle Befragten hinweg werden jedoch unterschiedliche Preise und Merkmalskombinationen abgetestet. Auf diesem Weg können zwar nicht für den einzelnen Befragten, aber für die Gesamtstichprobe Preiselastizitäten, Markenpräferenzen und weitere Kaufvorlieben ermittelt werden.

Bei den weiteren Merkmalen handelt es sich um ein Regio-Label und eine neue Verschlusstechnik. Die Positionierung der Regionalmarken erfolgte in der Vergangenheit uneinheitlich. Es ist daher zunächst nicht sicher, ob sie tatsächlich als regionale Angebote wahrgenommen werden. Zudem wird auch die Handelsmarke der Metro-Gruppe mit Verweis auf ihre regionale Herkunft angeboten. Vor diesem Hintergrund soll das Potenzial der Regionalvermarktung durch ein „Regional-Label“ getestet werden. Dieses ist prägnant auf einigen Marken des Choice Sets angebracht und spiegelt damit den Effekt eines aufmerksamkeitsstarken Regionalmarketings. Als vierte Experimentalvariable neben Marke, Preis und Regional-Label wurde zur Überprüfung der Innovationsneigung der Zielgruppe eine neuartige Verschlusstechnik der Verpackung (Flexi-Cap) getestet.

Die DC-Analyse erlaubt darüber hinaus, die Wahl der Milchmarke mit den übrigen erhobenen Einstellungsfragen sowie soziodemographischen Charakteristika zu verknüpfen, so dass die Gründe für die Auswahlentscheidung ermittelt werden können (Hahn 1997, S. 84).

4.3 Ergebnisse

Ein besonders leicht interpretierbares Ergebnis der DC-Analyse stellt die Berechnung von simulierten „Marktanteilen“ dar. Diese geben die Präferenzverteilung auf Grundlage der zur Auswahl gestellten Marken und der entsprechenden Preise wieder. Reale Marktgrößen stellen sie nur dann dar, wenn das Auswahlset alle im Handel angebotenen Produkte umfassen würde. Angesichts der unterschiedlichen Handelssortimente und Marktpreise ist dies jedoch in der praktischen Marktforschung kaum möglich, so dass die im Weiteren ausgewiesenen „Marktanteile“ als relative Experimentalgrößen anzusehen sind.

Tabelle 2 zeigt die Ergebnisse für alle Marken auf Basis der zum Befragungszeitpunkt realisierten durchschnittlichen Marktpreise. Deutlich wird der hohe Marktanteil der Aldi-Handelsmarke (X), aber auch das Potenzial der Regionalmarken. Speziell die Regionalmarke B verfügt in den Neuen Bundesländern über einen ausgesprochen hohen Markenwert.

Trotz der gehobenen Mittelpreislage (0,75 Euro) würde sie einen ähnlich hohen Marktanteil wie die um 20 Cent günstigere Aldi-Handelsmarke erzielen. Der Marktanteil der beiden anderen Regionalmarken ist mit ca. 15 % angesichts der Preislage ebenfalls beachtlich.

Tab. 2: Simulierter Marktanteil

Ort	Marke A	Marke E	Marke X	Marke Y	Regio-B	Regio-C	Regio-D
Gesamt	2,4 %	19,4 %	44,7 %	14,5 %	7,3 %	3,9 %	7,9 %
Nord	2,3 %	20,2 %	49,3 %	14,2 %	-	-	14,2 %
West	2,5 %	19,4 %	47,0 %	15,1 %	-	16,1 %	-
Ost	2,2 %	13,6 %	36,0 %	13,1 %	35,1 %	-	-
Süd	2,8 %	23,2 %	44,2 %	15,5 %	-	-	14,4 %

Quelle: Eigene Erhebung; Variation folgender Preise in Euro: Marke A = 0.79, E/Y=0.59, X=0.55, B/C/D=0.75

Weiterhin lassen sich auf Basis der in der Befragung variierten Preise Preiselastizitäten schätzen. Während die Handelsmarken preiselastisch sind, verfügen die Regionalmarken über einen deutlichen preispolitischen Spielraum und sind teilweise offensichtlich zu niedrigpreisig positioniert (vgl. Tab. 3). Ähnlich preisunelastisch ist auch die Premiummarke A. Die führende ostdeutsche Regionalmarke erzielt sogar eine positive Preiselastizität. Dagegen wird die Exklusivmarke E angesichts einer negativen Preiselastizität von -11,97 ausschließlich als Niedrigpreisangebot präferiert. Insgesamt wird der Eindruck, dass der Markenwert von Regionalmarken unterschätzt wird, eindeutig bestätigt.

Tab. 3: Preiselastizitäten

Marke A	Marke E	Marke Y	Marke X	Regio-B	Regio-C	Regio-D
-0,71	-11,97	-4,51	-5,60	1,09	-0,86	-2,51

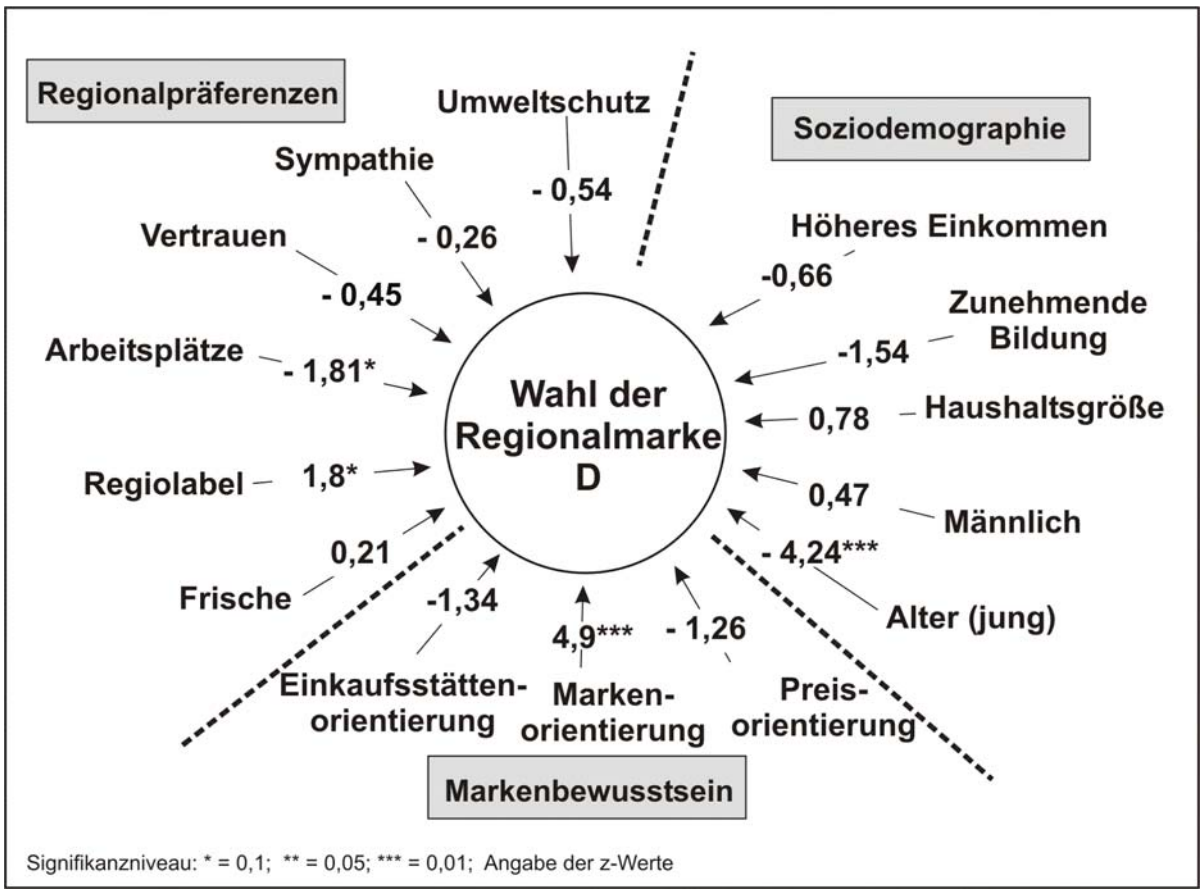
Quelle: Eigene Erhebung

Die DC-Analyse bietet die Möglichkeit, die Gründe für das Entscheidungsverhalten der Konsumenten markenspezifisch zu ermitteln. Abbildung 3 zeigt die Erklärungsgrößen für das Wahlverhalten der Probanden am Beispiel der Regionalmarke D auf. Angegeben sind hier die sogenannten z-Werte, die die Einflussstärke spiegeln. Ein doppelt so hoher z-Wert bedeutet eine Verdoppelung des Einflusses.

Es wird deutlich, dass der bei weitem stärkste Einfluss auf die Auswahl der Regionalmarke D vom Markenbewusstsein ausgeht. Demgegenüber spielen Kaufrisiko, Qualität, emotionale Bindungen, Umweltschutz oder Arbeitsplatzsicherung keine Rolle. Für Letzteres kann sogar ein schwach signifikant negativer Einfluss festgestellt werden. Hochsignifikant ist daneben nur noch die Variable Alter. Ältere Konsumenten greifen deutlich stärker zu Traditionsmarken. Der geringe Einfluss der regionalspezifischen Bestimmungsfaktoren ist u. a. dadurch bedingt, dass die Regionalmarke D von den Verbrauchern bisher nur begrenzt als

Regionalangebot wahrgenommen wird. Die Kennzeichnung mit einem Regiolabel trägt zu einer Erhöhung des Marktanteils bei. Dies ist bei den beiden anderen Regionalmarken nicht der Fall.

Abb. 3: Erklärungsmodell für die Wahl der Regionalmarke D



Quelle: Eigene Darstellung

Folgende Kernaussagen können bei einer Gesamtauswertung aller Regionalmarken festgehalten werden: Den deutlich stärksten Einfluss auf den Kauf von Regionalmarken hat die bekundete Markentreue. Alle drei Regionalmarken werden von den Käufern in erster Linie als bekannte und profilierte Marken wahrgenommen. Die z-Werte zwischen 2,6 und 4,9 zeigen auf, dass das Markenbewusstsein im Vordergrund der weiteren Erklärung stehen muss. Regionale Traditionsmarken sind aus Sicht der Verbraucher starke Markenartikel, die – wie die geringe Preiselastizität zeigt – über einen hohen Markenwert verfügen. Die Renaissance der Ost-Marken wird nicht nur am hohen Marktanteil der Marke B deutlich, sondern auch an dem positiven Preiskoeffizienten. Geschäftsstättentreue Kunden bevorzugen dagegen Handelsmarken.

Die spezifischen regionalen Argumente spielen dagegen kaum eine Rolle. Diejenigen Befragten, die eine besondere Sympathie für ihre Region haben, greifen nicht stärker zu den Regionalmarken. Auch werden diese nicht als frischer oder umweltfreundlicher wahr-

genommen. Schließlich sind auch Arbeitsplatzargumente ohne Belang. Dieses Ergebnis ist überraschend, insbesondere auch für die ostdeutsche Regionalmarke. Ganz offensichtlich ist die Rückkehr der Ostmarken nicht das Ergebnis einer rationalen Entscheidung, um die Wirtschaftskraft in den Neuen Bundesländern zu stärken. Es sind vielmehr die Bekanntheit und die emotionale Qualität der Marke, die im Vordergrund stehen.

Eine Analyse der Käuferstruktur von Regionalmarken zeigt zudem folgende Charakteristika: Regionalmarken werden stärker von älteren Personen gekauft. Dieser Effekt ist besonders stark bei Regionalmarke D anzutreffen. Mit steigendem Einkommen werden zwei der drei Regionalmarken bevorzugt gewählt. Der Einfluss des Bildungsniveaus ist uneinheitlich, der Tendenz nach aber eher negativ. Frauen und Männer präferieren Regionalmarken gleichermaßen. Eine Ausnahme stellt die Bevorzugung der Regionalmarke C durch Frauen dar. Der Einfluss der Haushaltsgröße ist uneinheitlich. Während sich für die Regionalmarke D keine größeren Einflüsse nachweisen lassen, werden die Regionalmarken B und C überwiegend von kleineren Haushalten bevorzugt. Ein signifikanter – negativer – Einfluss der innovativen Verschlusstechnik ist nur bei der Regionalmarke D nachweisbar.

Fazit: Die in der Regionalmarketingforschung diskutierten spezifischen Variablen tragen nur in geringem Umfang zur Erklärung der Regionalmarkenpräferenzen bei. Diejenigen Probanden, die regionale Produkte in der Einstellungsanalyse aus Umweltschutzgründen, aufgrund von Arbeitsplatzargumenten, Sympathie oder Vertrauen präferieren, greifen de facto nicht häufiger zu den hier präsentierten Regionalmarken. Der entscheidende Einflussfaktor ist vielmehr die Markentreue. Das Fallbeispiel liefert deutliche Hinweise auf die starke Stellung der Regionalmarken und verdeutlicht den Stellenwert der Markenführung für diese Traditionsmarken. Mit regionalspezifischen Erklärungsgrößen lässt sich das Kaufverhalten nicht begründen.

An dieser Stelle ist allerdings auch auf die Grenzen der Studie hinzuweisen: Die Untersuchung ist zum einen auf die Regionen Nord- und Ostdeutschland beschränkt, zum anderen finden sich in der Literatur zahlreiche Hinweise auf die Produktspezifität von Herkunftseffekten (Jaffe/Nebenzahl 2001, S. 90 ff.). Möglicherweise sind diese bei Milch vergleichsweise ausgeprägt (v. Alvensleben 1999). Die Analyse kann daher nicht umstandslos auf andere Warenbereiche übertragen werden.

5 Konsequenzen für die Markenführung

Die Stärke der regionalen Traditionsmarken ist insgesamt überraschend und untermauert die These, dass es Tendenzen gegen den uneingeschränkten Siegeszug der internationalen Kernmarken gibt. Standardisierte Sortimente auf Basis weniger globaler Dachmarkenkonzepte tragen zu dem in jüngster Zeit verstärkt beobachteten „Markenflimmern“ und der Austauschbarkeit der Handelssortimente bei. Speziell in den Neuen Bundesländern werden

die Chancen regionaler Traditionsmarken noch immer nicht hinreichend genutzt (o. V. 2002c). Es wird z. B. deutlich, dass die Ostmarke im vorliegenden Fall deutlich zu niedrigpreisig angeboten wird.

Für die Ernährungsindustrie stellt sich in der Praxis die Frage, welche Mehrerlöse sie in den Verhandlungen mit dem Handel für ihre Regionalmarken erzielen kann und welche Komplexitätskosten dem in Produktion, Logistik und Vertrieb gegenüberstehen. Eine solche Analyse setzt plausible Annahmen über das Listungsverhalten des Lebensmitteleinzelhandels voraus. In der Praxis zeigt sich nicht selten, dass Handelsunternehmen die Markenstärke der Regionalmarken weder hinreichend wahrnehmen noch honorieren. Weiterhin ist angesichts begrenzter Regalflächen abzuschätzen, in welchem Umfang die Regionalmarkenumsätze zu Lasten der eigenen Premiummarken gehen.

Etwas einfacher ist die Entscheidungsrechnung für den Handel. Hier kann die DC-Analyse zu realen Marktanteilsschätzungen führen, wenn das Experimentaldesign auf das entsprechende Handelssortiment abgestimmt ist. Auf dieser Basis können dann auf Grundlage der Einkaufspreise und der Preis-Absatz-Funktionen optimale Verkaufspreise berechnet werden.

Weiterhin gibt die Analyse Hinweise zur Positionierung und zum Ausweitungspotenzial der Regionalmarken. Wenn – wie im vorliegenden Fall – der Markenwert im Kern durch die hohe Markenbekanntheit und das traditionelle Image geprägt wird, ist eine regionaltypische Positionierung (Umwelt, Arbeitsplätze u. ä.) nicht notwendig. Ein Beispiel für eine erfolgreiche klassische Markenstrategie ohne regionalen Bezug ist das Waschmittel Spee von Henkel. Die traditionelle Ostmarke Spee wurde zielgruppenspezifisch (Preis-Leistungs-Käufer) und ohne jeden Regionalbezug positioniert, so dass den meisten westdeutschen Käufern heute die einstige Herkunft der Marke nicht bekannt ist (Queck 2001).

Eine weitere Option ist die zeitlich begrenzte Abschöpfung des noch vorhandenen Markenwertes. Sinnvoll ist in vielen Fällen eine Imagetransferstrategie, die beispielhaft vom niederländischen Molkereikonzern Campina realisiert wird. Das Unternehmen baut in Deutschland eine neue Dachmarke unter dem Namen Campina auf, unterhalb derer die vorhandenen Regionalmarken (Tuffi, Südmilch, Mark Brandenburg) als Sub-Brands geführt werden. Spezifisch regionale Werbeargumente (Arbeitsplätze, Transport usf.) dürfen in diesem Fall nicht mehr verwendet werden, da Beschaffung, Produktion und Verpackungsgestaltung im Laufe der Zeit zentralisiert werden sollen. Bei Erzielung einer ausreichenden Markenstärke kann die internationale Dachmarke Campina ggf. später auf die Regionalmarken verzichten.

Fazit: Die Zukunft der Regionalmarken hängt zum einen von ihrer Markenstärke ab. Angesichts der erheblichen Komplexitätskosten werden nur profilierte Regionalangebote den Verdrängungswettbewerb überleben. Nicht zuletzt das Alter der Zielgruppe verweist darauf, dass sich eine Neueinführung von Regionalmarken kaum lohnen wird – sehr wohl aber eine Ausweitungs- oder Imagetransferstrategie auf Basis der vorhandenen Markenbekanntheit. Der zweite entscheidende Faktor ist die Einkaufspolitik des Lebensmitteleinzelhandels. Nur dann,

wenn die Vollsortimenter in Abgrenzung zu den Discountern regionale Profile als Wettbewerbsvorteil erkennen und per Dezentralisierung oder Database-Marketing eine regionale Sortimentspolitik etablieren, entstehen größere Freiräume für solche Marken. Eine exakte Zielgruppen- und Warenkorbanalyse auf Grundlage von Scanner-Daten erlaubt den Einsatz regionaler Artikel in der Sortimentspolitik nationaler Filialisten und könnte damit die Individualisierung des Leistungsangebotes vorantreiben (Olbrich et al. 2001). Gespräche mit Branchenvertretern deuten allerdings darauf hin, dass der deutsche Lebensmitteleinzelhandel den Markenwert der Regionalmarken in den Jahresgesprächen nicht ausreichend honoriert. Insgesamt könnte sich der Trend zur Eliminierung der Regionalmarken für viele Unternehmen als voreilig erweisen. Detaillierte Marktforschungsstudien im Vorfeld der Entscheidung sind anzuraten.

Literatur

Alvensleben, R. v. (1999): Verbraucherpräferenzen für regionale Produkte: Konsumtheoretische Grundlagen, Beitrag zur wissenschaftlichen Arbeitstagung „Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft“, unter: http://www.uni-kiel.de/agrarmarketing/ Lehrstuhl/verbraucherregio.pdf, Abrufdatum: 10.06.2003.

Ashok, K., Dillon, W. R., Yuan, S. (2002): Extending Discrete Choice Models to Incorporate Attitudal and Other Latent Variables, in: Journal of Marketing Research, Vol. 34, pp. 31-46.

Balling, R. (1995): Der Herkunftsaspekt als Erfolgsfaktor für das Lebensmittelmarketing, in: Berichte über Landwirtschaft, 73. Jg., S. 83-106.

Becker, T. (2000): Rechtlicher Schutz und staatliche Absatzförderung für Agrarprodukte und Lebensmittel auf dem Prüfstand, in: Agrarwirtschaft, Bd. 49, Heft 12, S. 418-428.

Bodenstein, G., Spiller, A. (2001): Preispolitik des deutschen Lebensmitteleinzelhandels und Preisbereitschaft der Konsumenten bei ökologischen Lebensmitteln, in: Schrader, U., Hansen, U. (Hrsg.): Nachhaltiger Konsum: Forschung und Praxis im Dialog, Frankfurt a. M., S. 189-208.

Bresser, R. K. F. (1998): Konvergierende Strategien. In: Ders. (Hrsg.): Strategische Managementtheorie. Berlin, New York, S. 341-346.

Bridts, C., Köttl, P. (2003): Steht die Milchwirtschaft vor der heißen Phase ihres Konzentrationsprozesses?, in: M & A Intern, Zeitschrift der Hypo Vereinsbank (HVB Consult), Nr. 9, Heft 4, S. 8-15.

BVE (Hrsg.) (2003): Die deutsche Ernährungsindustrie im Überblick, unter: http://www.bve-online.de/zahlen/index.html, Abrufdatum: 11.06.2003.

DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1983) The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, Vol. 48, pp. 147-160.

Eichner Lisboa, S. (2002): Chancen nutzen – Kooperationen für den Mittelstand, unter: http://www.bve-online.de/presse/vortraege/ texte/310102, Abrufdatum: 15.04.2002.

Ertl, R., Specht, M. (1999): Globus - Kundenorientierung in der Sortimentsgestaltung als Ausgangspunkt für den unternehmerischen Erfolg, in: Meyer, A. et al. (Hrsg.): Kundenorientierung im Handel, Frankfurt a. M., S. 91-120.

Hahn, C. (1997): Conjoint- und Discrete Choice-Analyse als Verfahren zur Abbildung von Präferenzstrukturen und Produktwahlent-scheidungen, Münster.

Hausruckinger, G. (1993): Herkunftsbezeichnungen als präferenz-determinierende Faktoren: Eine internationale Studie bei langlebigen Gebrauchsgütern, Frankfurt a. M. u. a.

Hausruckinger, G., Helm, R. (1996): Die Bedeutung des Country-of-Origin Effekts vor dem Hintergrund der Internationalisierung von Unternehmen, in: Marketing ZFP, Bd. 18, Heft 4, S. 267-278.

Herrmann, R., Anders, S. (2001): Potenziale und Erfolgsfaktoren regionaler Markenprogramme, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Bd. 47, Heft 3, S. 251-271.

Hoffmann, R. (2000): Country of origin – a consumer perspective of fresh meat, in: British Food Journal, Vol. 102, No. 3, pp. 211-229.

Ittersum, K. v. (2002): The Role of Region of Origin in Consumer Decision-Making and Choice, Wageningen.

Jaffe, E. D., Nebenzahl, I. D. (2001): National Image and Competitive Advantage: The Theory and Practice of Country-of-Origin Effect, Copenhagen.

Lademann, R. (2002): Potenziale für regionale Lebensmittelvermarktung und –handel bei zunehmender Unternehmenskonzentration, Gutachten im Rahmen des TA-Projekts Entwicklungstendenzen von Nahrungsmittelangebot und –nachfrage und ihre Folge beim TAB Deutscher Bundestag, Berlin.

Leek, S., Szmigin, I., Carrigan, M. (2001): Older Consumer and Food Innovation, in: Journal of International Food & Agribusiness Marketing, Vol. 12, No. 1, pp. 71-89.

Loureiro, M. L., Umberger, W. J. (2002): Estimating Consumer Willingness-to-Pay for Country-of-Origin Labels for Beef Products, Selected Paper 2002 American Agricultural Economics Association Annual Meeting Long Beach, CA, July, pp. 28-31.

Louviere, J., Hensher, D., Swait, J. (2000): Stated Choice Methods: Analysis and Application, Cambridge.

Meffert, H., Bolz, J. (1998): Internationales Marketing-Management, 3. Aufl., Stuttgart.

o. V. (2002a): Platz für Regionalmarken, unter: http://www.lz-net.de/backround, Abrufdatum: 18.02.2002.

o. V. (2002b): Rotkäppchen-Mumm erwartet Rekordjahr, in: Lebensmittelzeitung, 54. Jg., 30.12.2002, unter: http://www.lz-net.de, Abrufdatum: 02.04.2003.

o. V. (2002c): Marken entsprechend ihrer Marktbedeutung im Handel präsentieren, in: Lebensmittelzeitung, 54. Jg., Nr. 42, S. 58.

o. V. (2003a): Procter zeigt die Muskeln, in: Lebensmittelzeitung, 55. Jg., 20.03.2003, unter: http://www.lz-net.de, Abrufdatum: 06.09.2003.

o. V. (2003b): P&G dementiert Verkauf von Marken, in: Lebensmittelzeitung, 55. Jg., 05.09.2003, unter: http://www.lz-net.de, Abrufdatum: 06.09.2003).

Obermiller, C., Spangenberg, E. (1989): Exploring the Effects of Country of Origin Labels: An Information Processing Framework, in: Scrull, T. K. (Ed.): ACR 16, Provo, pp. 454-459.

Olbrich, R. et al. (2001): Die Analyse von Scanningdaten - Methodische Grundlagen und Stand der Unternehmenspraxis, demonstriert an einem Fallbeispiel, Forschungsbericht Nr. 2, Fernuniversität Hagen.

Papadopoulos, N. (1993): What Product and Country Images Are and Are Not, in: Papadopoulos, N., Heslop, L. A. (Eds.): Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing, New York et al., pp. 3-38.

Porter, M. (2002): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, aus dem Engl. von Volker Brandt, Frankfurt a. M.

Queck, M. (2001): Ostprodukte ohne Erfolg im Westen, in: Lebensmittelzeitung, 53. Jg., 02.05.2001, unter: http://www.lz-net.de, Abrufdatum: 02.04.2003.

Specht, U. (2001): Die Rolle von Global Brands im internationalen Wettbewerb: Erfahrungen aus der Praxis, in: Köhler, R. et al. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke, München, S. 204-211.

Stach, M. (2000): Volle Konzentration auf die Power Brands, in: Markenartikel, 66. Jg., Heft 4, S. 6-10.

Vannoppen, J., Verbeke, W., v. Huylenbroeck, G. (2001): Motivational Structures Towards Purchasing Labeled Beef and Cheese in Belgium, in: Journal of International Food & Agribusiness Marketing, Vol. 12, No. 2, pp. 1-29.

Teil III – Marken- und Einkaufsstättenpräferenzen chinesischer Konsumenten

Einkaufsstättenpräferenzen chinesischer Verbraucher: Zur Wettbewerbsdynamik im Lebensmittelmarkt

Autoren: Torsten Staack, Matthias Schramm, Achim Spiller, Markus Taube

Markenpräferenzen chinesischer Konsumenten: Eine empirische Untersuchung

Autoren: Matthias Schramm, Achim Spiller, Torsten Staack, Markus Taube

Evolving Brand Preferences: The Case of China - An empirical analysis

Autoren: Matthias Schramm, Achim Spiller, Torsten Staack, Markus Taube

Einkaufsstättenpräferenzen chinesischer Verbraucher: Zur Wettbewerbsdynamik im Lebensmittelmarkt

Torsten Staack, Matthias Schramm, Achim Spiller, Markus Taube

Zusammenfassung:
Nicht nur die internationale Konsumgüterindustrie sieht China als einen der größten Zukunftsmärkte, auch internationale Handelsunternehmen streben in das Land der Mitte. Unternehmen wie Wal-Mart, Metro und Carrefour haben in den letzten Jahren erheblich in die Erschließung des chinesischen Marktes investiert. Neben den grundsätzlich positiven Vorzeichen der Markterschließung zeichnen sich jedoch einige durchaus schwerwiegende Risiken ab. Nur ein geringer Teil der Gesamtbevölkerung ist in der Lage, höhere Konsumausgaben zu tätigen. Der vorliegende Beitrag fokussiert daher auf die Einkaufsstättenpräferenzen der chinesischen Verbraucher. Im Rahmen einer empirischen Analyse soll die Einstellung chinesischer Konsumenten zu in- und ausländischen Einkaufsstätten näher untersucht werden. Im Kern geht es um die Beantwortung der Frage, inwieweit sich bisher dezidierte Einkaufsstättenpräferenzen überhaupt herausbilden konnten. Und wenn ja, welche Rolle hierbei ausländischen und inländischen Verkaufsformaten zukommt. Ziel der Arbeit ist damit aus wissenschaftlicher Sicht die Analyse dieser inter- bzw. intrabetriebsformen spezifischen Entscheidungsprobleme bei der Einkaufsstättenwahl chinesischer Konsumenten.

1 Wachstumsmarkt China

Eine Gesamtbevölkerung von 1,3 Mrd. Einwohnern, seit über zwei Jahrzehnten rapide anwachsende Realeinkommen und der Beitritt zur WTO im Dezember 2001 lassen den chinesischen Markt für Konsumgüter zunehmend erschließbar erscheinen. Nicht nur die Konsumgüterindustrie sieht hier einen der größten Zukunftsmärkte, auch internationale Handelsunternehmen streben – zumeist mit großflächigen Einkaufsformaten – in das Land der Mitte. Unternehmen wie Wal-Mart, Metro und Carrefour haben in den letzten Jahren erheblich in die Erschließung des chinesischen Marktes investiert.

Neben den grundsätzlich positiven Vorzeichen der Markterschließung zeichnen sich jedoch einige durchaus schwerwiegende Risiken ab. Nur ein geringer Teil der Gesamtbevölkerung ist in der Lage, höhere Konsumausgaben zu tätigen. Vor allem die Landbevölkerung verfügt in weiten Bereichen noch nicht über das notwendige disponible Einkommen (Taube 2003). Die Markterschließung konzentriert sich häufig auf die in Chinas 660 Städten lebende urbane Bevölkerung von ca. 524 Mio Menschen (National Bureau of Statistics 2004, S. 95 und 401). In den Städten liegt der jährliche Pro-Kopf-Konsum derzeit bei ca. 6511 RMB (rund 650 €).

In Anbetracht der Tatsache, dass davon etwa 2500 RMB (ca. 250 €) allein für den Kauf von Lebensmitteln aufgewendet werden (Verband der chinesischen Chain Store-Betreiber 2004), die logistische Anbindung der Städte vergleichsweise gut ist und die Einwohner eher an westlichen Lebensstilen und Konsummustern orientiert sind, scheint dies immer noch ein lohnendes Ziel.

Eine Komponente wird jedoch zumeist kaum bedacht: Der chinesische Konsument. Gerade in Bezug auf Einkaufsstätten und Kauffrequenz zeichnet sich hier ein grundsätzlich anderes Bild als in Europa oder den USA, ein Umstand, der bei der Markterschließung Chinas durch die großen Handelsfilialisten noch kaum beachtet wird.

Der vorliegende Beitrag fokussiert die Einkaufsstättenpräferenzen der chinesischen Verbraucher. Großzügige Schätzungen gehen davon aus, dass bereits rund 20 % der chinesischen Bevölkerung durch moderne (westlich orientierte) Vertriebstypen erreichbar sind (Biehl 2004), traditionelle Einkaufsstätten (z. B. Straßenmärkte) aber noch immer dominieren. Im Rahmen einer empirischen Analyse soll daher die Einstellung chinesischer Konsumenten zu in- und ausländischen Einkaufsstätten näher untersucht werden. Inwieweit haben sich bisher dezidierte Einkaufsstättenpräferenzen überhaupt herausbilden können? Und wenn ja, welche Rolle kommt hierbei ausländischen und inländischen Verkaufsformaten zu? Ziel der Arbeit ist damit aus wissenschaftlicher Sicht die Analyse dieser inter- bzw. intra-betriebsformen spezifischen Präferenzen bei der Einkaufsstättenwahl chinesischer Konsumenten und darauf aufbauend die Ableitung von Implikationen für die Praxis.

Im Anschluss soll in Abschnitt 2 zunächst kurz auf chinesische Besonderheiten im Kontext des Global Retailing und der Betriebsformenentwicklung eingegangen werden. Im Anschluss daran gibt Abschnitt 3 einen Überblick über den Stand der Forschung zum chinesischen Konsumentenverhalten, bevor in Abschnitt 4 die untersuchungsleitenden Hypothesen und die empirische Analyse dargestellt werden. Eine zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse in Abschnitt 5 sowie methodische Limitationen in Abschnitt 6 schließen die Studie ab.

2 Global Retailing und chinesische Besonderheiten

Die Internationalisierung des Handels ist im Vergleich zu anderen Branchen noch eher gering ausgeprägt. Vor allem der Lebensmitteleinzelhandel ist durch eine starke Spezialisierung und Fokussierung seiner Sortimente auf die jeweiligen nationalen und teils regionalen Besonderheiten der Konsumenten angewiesen, um erfolgreich zu sein. Der Schlüssel zum Erfolg jenseits des Heimatmarktes liegt vielfach in der Anpassung an die jeweiligen Gegebenheiten und lokalen Präferenzen. Economies of Scale können daher auf internationaler Ebene nur in wenigen Sortimentsbereichen erschlossen werden. Entsprechend ist der Auslandsumsatz der größten Lebensmitteleinzelhändler relativ gering (vgl. Tab. 1). Hier wird zudem die bisher

präferierte Wachstumsstrategie der Marktführer deutlich: Ausgehend von der starken Durchdringung eines großen Heimatmarktes werden sukzessiv kleinere Ländermärkte erschlossen. Fast alle Handelsunternehmen befinden sich noch in der zweiten Phase der Globalisierung, einer polyzentrischen Markterschließung mit geringem Standardisierungsgrad. Regiozentrische Marketingkonzepte finden sich erst ansatzweise, z. B. bei den deutschen Discountern.

Tab. 1: Umsätze der Top 10 des internationalen Lebensmitteleinzelhandels 2003

Unternehmen	Nettoumsatz (gesamt) in Mio € 1999	Anteil Auslandsumsatz in % 1999	Nettoumsatz (gesamt) in Mio € 2003	Anteil Auslandsumsatz in % 2003
Wal-Mart	154.975	17,5 %	226.928	18,5 %
Carrefour	51.948	45,8 %	70.500	50,0 %
Ahold	32.824	75,4 %	65.705	83,5 %
Kroger*	42.593	0 %	54.920	0 %
Metro	45.714	39,2 %	53.595	47,2 %
Tesco**	28.539	9,9 %	48.540	19,9 %
Target	31.652	0 %	48.163	0 %
Rewe	25.335	20,2 %	39.180	25,5 %
Aldi	25.600	34,1 %	39.111	38,6 %
Costco	25.335	21,5 %	36.915	19,5 %

Quelle: KPMG 2004; *=Daten aus 2002, **= Bruttoumsatz, Geschäftsjahr weicht vom Wirtschaftsjahr ab.

Die beiden dynamischsten Betriebsformen weltweit sind Großflächen (SB-Warenhäuser/ Hypermärkte) und Discounter. Zwischen 1998 und 2003 hat die Anzahl dieser Geschäftstypen im Portfolio der Top 30-Konzerne des internationalen Lebensmitteleinzelhandels um 99 % resp. 49 % zugenommen (KPMG, 2004, S. 27). Discounter stellen dabei jedoch bisher vornehmlich ein westeuropäisches Phänomen dar. Großflächen haben sich in den letzten zwei Jahrzehnten dagegen auch in den Schwellen- und Entwicklungsländern rasant verbreitet (mit Ausnahme von Afrika). Hypermarktbetreiber erschließen i. A. zunächst kaufkräftige Standorte in großstädtischen Regionen, um dann in die Peripherie zu expandieren. Globale Marktführer im Großflächensegment sind zurzeit Wal-Mart und Carrefour. Daneben verfügt die Metro mit ihrem Cash&Carry-Großhandelskonzept über ein internationalisierungsfähiges Spezialformat.

Der Markteintritt von Unternehmen wie Wal-Mart, Metro und Carrefour in China gestaltet sich trotz globaler Marktführerschaft und Erfahrung im Bereich der Internationalisierung schwierig. Bisher konnten ausländisch geführte Betriebe nur einen Marktanteil von 23 % bei den Großflächen (Xinhua News Agency 2002) erringen. Die Markterschließung erfolgt dabei vornehmlich über die Metropolen wie Peking oder Shanghai. Carrefour führt beispielsweise fünf Großflächenoutlets in Peking und insgesamt 59 in ganz China (Sellami 2005). Mittlerweile sind mehr als zehn internationale Handelsunternehmen in Peking vertreten. Neben den „China-Pionieren“ Wal-Mart, Carrefour und Metro finden sich auch Convenience Store-Betreiber wie Seven-Eleven, der spanische Discounter DIA oder das französische SB-Warenhausunternehmen Auchan.

Tab. 2: Umsatz ausgewählter chinesischer und internationaler Filialisten 2004

Rang	Chain Stores	Umsatz 2004 (Mrd. Euro)	Umsatzwachstum 2003/04 in %
1	Shanghai Bailian	6.20	22.5
2	GOME Electrical Appliance	2.19	34.3
3	Dalian Dashang Group	2.11	27.0
4	Suning Appliance	2.03	79.6
5	Carrefour (China)	1.49	20.9
7	China Resources Suguo Supermarket	1.27	44.9
14	Yum! Brands	1.09	26.2
15	China Resources Vanguard Supermarket	1.02	6.7
20	Wal-Mart China	0.70	30.5
23	Metro Group	0.58	13.2

Quelle: Fiducia 2005

Insgesamt sind bis heute 108 ausländische Handelsunternehmen in China vertreten (o. V. 2005b). Dennoch dominieren heimische Unternehmen den Gesamtmarkt (siehe Tab. 2). Der auf China bezogene, kumulierte Umsatz der drei führenden internationalen Handelsunternehmen Carrefour, Wal-Mart und Metro für das Jahr 2004 beträgt lediglich 2,77 Mrd. Euro, die chinesische Shanghai Bailian Group konnte im Jahr 2003 dagegen mit 6,20 Mrd. Euro einen mehr als doppelt so hohen Umsatz erzielen (Fiducia 2005). Der Gesamtmarktanteil ausländischer Handelsunternehmen betrug im Jahr 2004 lediglich 2,6 %, im Gegensatz zu 2,3 % im Jahr 2003 (o. V. 2005a).

Die Bedeutung von filialisierten Handelsketten für den chinesischen Einzelhandel ist derzeit insgesamt noch vergleichsweise gering. Im Landesdurchschnitt macht der in Chain Stores erwirtschaftete Umsatz mit ca. 700 Mrd. RMB gut 15 % des nationalen Konsumgüter-Einzelhandelsumsatz aus. Allerdings liegt der Anteil in den Metropolen Shanghai und Shenzhen bereits bei 45 % respektive 40 %. In der Hauptstadt Peking tragen Chain Stores mit 24 % zum lokalen Konsumgüter-Einzelhandelsumsatz bei (Verband der chinesischen Chain Store Betreiber 2004, S. 10).

3 Einkaufsstättenpräferenzen in China: Zum Stand der Forschung

Die Einkaufsstättengewohnheiten chinesischer Konsumenten sind derzeit noch weitgehend unbekannt. Vor allem die Frage nach den Präferenzen der Probanden im Hinblick auf internationale Einkaufsstätten auf der einen und für chinesische Geschäfte auf der anderen Seite werden kaum thematisiert. Die Wahlmöglichkeit zwischen verschiedenen Verkaufsformaten ist ein relativ junges Phänomen in der VR China, insgesamt liegen daher hierzu kaum empirische Arbeiten vor. Vielmehr befasst sich ein Großteil der Arbeiten mit der

Kategorisierung und Analyse der „New Retail Economy“ (Wang/Zhang 2005), die sich seit Chinas WTO-Beitritt entwickelt hat (Powers 2001), und der sog. „Supermarkt Revolution“ [5] (Hu et al. 2004). Andere Studien fokussieren eher auf distributionspolitsche und strategische Fragestellungen, wie z. B. Markteintrittsstrategien internationaler Handelsfilialisten (Yip/Luk 2004; Goldman 1999; Goldman et al. 2002) und die Bedeutung von regionalspezifischen Betriebstypen wie den traditionellen Wet Markets (Goldman et al. 1999; Goldman 2000; Samiee et al. 2004).

Erst in jüngerer Zeit lassen sich erste empirische Beiträge zum Kaufverhalten chinesischer Konsumenten finden. Tendenziell werden hier eher vergleichende Analysen etwa in Bezug auf ähnliche Zielgruppen in anderen Ländern oder auf einzelne Produktgruppen untersucht (Fuller et al. 2004; Wong/Yu 2002). So verweisen etwa Cui und Lui (2001) auf die Heterogenität chinesischer Konsumenten aufgrund einer zunehmenden Einkommensdisparität. Mai und Zhao (2004) können im Rahmen ihrer Charakterisierung von Supermarktkunden in Peking zeigen, dass das Konsumverhalten durch kleine Warenkörbe und hohe Einkaufsfrequenzen geprägt ist. Das Kaufverhalten wird dadurch determiniert, dass der überwiegende Anteil der Supermarktkunden die Einkaufsstätte zu Fuß aufsucht. Arnold und Reynolds (2003) typologisieren verschiedene Käufersegmente auf Basis hedonistischer Kaufmotive. Im Ergebnis zeigt sich, dass die generelle Wahrnehmung der jeweiligen Einkaufsstätte sowie bestimmte Kommunikationsmaßnahmen, wie In-Store Promotions etc., den Prozess der Kaufentscheidung deutlich beeinflussen.

Insgesamt sind Studien, die dezidierte Fragestellungen in Bezug auf Einkaufsstättenpräferenzen untersuchen, eher selten. In der Arbeit von Zhu (2002) werden die Bestimmungsfaktoren der Einkaufsstättenwahl chinesischer Konsumenten analysiert und Implikationen zur Markterschließung speziell für in China tätige ausländische Handelsunternehmen entwickelt. Auf diese Bestimmungsfaktoren wird in Abschnitt 4.1.2 im Rahmen der eigenen Hypothesengenerierung näher eingegangen.

Obwohl die genannten Beiträge wichtige Hinweise für die eigene Analyse liefern, zeigt sich, dass eine allgemeine empirische Untersuchung zur Einkaufsstättenpräferenz chinesischer Konsumenten gerade in Bezug auf den Vergleich von chinesischen und internationalen Einkaufsstätten bisher nicht vorliegt. Der vorliegende Beitrag ist daher explorativer Natur.

[5] Die Ausführungen beziehen sich bezüglich des Betriebstyps auf großflächige Verkaufsformate. Mit den im Folgenden angeführten Einkaufsstätten ist der Betriebstyp „Supermarkt“ gemeint und entspricht dem Betriebstyp „Hypermarket“ oder „SB-Warenhaus“.

4 Ergebnisse einer empirischen Studie zur Einkaufsstättenpräferenz der chinesischen Stadtbevölkerung

4.1 Studiendesign und Status Quo des Einkaufsverhaltens

Die nachfolgend vorgestellte Studie beruht auf einer face-to-face Befragung bei 800 Konsumenten in der Stadt Wuhan. Die Wahl dieser Stadt erfolgte in dem Bemühen, ein möglichst realitätsnahes Abbild des städtischen chinesischen Marktes zu erreichen (Hiu et al. 2001, S. 327), unabhängig von den Metropolen der Westküste wie Peking oder Shanghai. Wuhan ist mit 7,8 Mio. Einwohnern die Hauptstadt der zentralchinesischen Provinz Hubei. Mit ihrer schwerindustriellen Ausrichtung ist die Stadt ökonomisch am Binnenmarkt ausgerichtet und partizipiert nur marginal an den vom Weltmarkt ausgehenden Wachstumsimpulsen. Wuhan steht somit für die große Gruppe der chinesischen Städte mit mittleren Einkommen und geringerer internationaler Orientierung.

Die Datenerhebung erfolgte in Kooperation mit dem China Economic Monitoring Center des National Bureau of Statistics der VR China. Zur Vermeidung von Übersetzungsfehlern wurden hinsichtlich der Frageformen überwiegend geschlossene Fragen sowie Statementbatterien mit Likert-Skalen eingesetzt. Der Fragebogen wurde in englischer Sprache abgefasst und dann von einer Mitarbeiterin des Lehrstuhls für Ostasienwirtschaft der Universität Duisburg (Muttersprachlerin) in die chinesische Sprache übersetzt. Zur Kontrolle wurde im Anschluss eine Rückübersetzung durch zwei Mitarbeiter – getrennt von einander – durchgeführt (Brislin 1986 sowie Parameswaran/Yaprak 1987), auch bei diesen Personen handelte es sich um Muttersprachler. Durchgeführt wurde die Erhebung im September 2004 (KW 38 und KW 39). Die Probanden wurden per Random-Verfahren ausgewählt und durch geschulte, chinesische Interviewer zur Beantwortung des Fragebogens zu Hause aufgesucht. Das hier vorgestellte Sample von 800 Konsumenten ist insgesamt als Sondierungsstudie angelegt und kann angesichts der Größe und Heterogenität des chinesischen Marktes nur als bedingt aussagekräftig für das gesamtchinesische Konsumentenverhalten, jedoch repräsentativ für die Stadt Wuhan, angesehen werden. Die verwertbare gezogene Stichprobe beträgt 778 vollständig beantwortete Fragebögen.

Insgesamt ergab sich in der ersten Auswertung der soziodemografischen Fragen folgendes Bild: Rund zwei Drittel der Befragten (67,2 %) leben mit Kind und/ oder Ehepartner in einem Haushalt, knapp 13 % leben zusammen mit ihren Eltern. Die Zahl der Single-Haushalte (3,4 %) sowie derer, die kinderlos mit Partner (5,6 %) leben, ist im Vergleich zu europäischen Verhältnissen auffallend gering (Federal Statistical Office 2003, S. 63). Als höchster Bildungsabschluss dominiert in der Stichprobe die High School (ca. 39,5 %), lediglich zwei Prozent der Befragten verfügen über einen Master-Abschluss. In Bezug auf die Beschäftigung gaben rund 36 % an, in einem Angestelltenverhältnis bei einem staatlichen (24,1 %) oder privat geführten (11,8 %) Unternehmen zu stehen sowie ca. 12 %, dass sie selbstständig sind. Hinsichtlich des monatlich verfügbaren Haushaltseinkommens ordnen sich rund 71 % der Befragten in eine der Einkommensklassen zwischen 50 und 200 € ein. Lediglich 2,8 %

verfügen über ein Haushaltseinkommen oberhalb von 500 € (5,2 % gaben diesbezüglich keine Antwort). Fast die Hälfte der Probanden sind haushaltsführend bzw. kaufen regelmäßig für den eigenen Haushalt Lebensmittel (48,8 %) ein, ein weiteres Drittel (33,6 %) erledigt manchmal den Einkauf. 59,8 % präferieren dabei Einkaufsstätten, die leicht erreichbar sind.

Tab. 3: Besuchsfrequenz und prozentualer Anteil je Einkaufsstätte

Betriebstyp	**Besuchsfrequenz in %**				
	Jeden Tag	**Mehr als einmal pro Woche**	**Einmal pro Woche**	**1-3 Mal im Monat**	**Nie**
Wochenmärkte	69,5	13,6	4,6	4,6	7,6
Chinesische Supermärkte	7,9	32,0	25,9	31,0	3,2
Ausländische Supermärkte	,3	7,3	13,0	46,9	32,5
Andere (z. B. Convenience Stores)	22,3	47,1	43,5	17,5	56,7

Quelle: Eigene Erhebung

Beim Lebensmittelkauf dominieren die traditionellen Wochenmärkte (Wet-Markets), welche von einem großen Teil der Probanden täglich (69,5 %) frequentiert werden, gefolgt von den chinesischen Supermärkten, die überwiegend komplementär zu den Wochenmärkten genutzt werden. Internationalen Einkaufsstätten kommt diesbezüglich nur eine untergeordnete Relevanz zu, auf sie entfallen zzt. rund 12 % der Lebensmittelausgaben (vgl. Tab. 3 und 4).

Tab. 4: Prozentualer Anteil je Einkaufsstätte

Betriebstyp	**%-Anteil am Lebensmittelkauf**				
	1-25%	**26-50%**	**51-75%**	**76-100%**	**Mittelwert**
Wochenmärkte	14,9	47,8	25,5	11,8	44,7
Chinesische-Supermärkte	60,6	34,4	3,6	1,5	25,2
Ausländische-Supermärkte	81,1	17,7	,6	,6	11,9

Quelle: Eigene Erhebung

4.2 Modell zur Messung von Einkaufsstättenpräferenzen

Wissenschaftliche Arbeiten zur Erklärung von Einkaufsstättenpräferenzen wurden bereits vielfach durchgeführt, sowohl im nationalen als auch im internationalen Kontext. Zwei zentrale Forschungsrichtungen können unterschieden werden: Studien auf Basis der Einstellungsforschung erheben kognitive, emotionale und intentionale Beurteilungsdimensionen und versuchen daraus Rückschlüsse auf das tatsächliche (bzw. bekundete) Einkaufsverhalten

und seine Beweggründe zu ziehen (z. B. Magin 2004). Studien auf Basis des realisierten Einkaufsverhaltens nutzen Paneldaten und versuchen auf ökonometrischer Basis Erklärungsfaktoren zu identifizieren (z. B. Goerdt 1999; Swoboda 2000). Im vorliegenden Fall kann angesichts der bisher noch geringen Verbreitung ausländischer Filialisten nicht auf das tatsächliche Einkaufsverhalten zurückgegriffen werden. Aufgrund der geringen Distributionsdichte haben zurzeit nur relativ wenige Konsumenten in China, vorwiegend in den urbanen Ballungsgebieten, die Möglichkeit, regelmäßig ausländische Einkaufsstätten aufzusuchen. Das tatsächliche Einkaufsverhalten ist zzt. noch weniger durch Präferenzen als durch die lokalen Gegebenheiten bestimmt.

Inhaltliche Ähnlichkeiten zur eigenen Arbeit hat die Studie von Zhu (2002), die anhand einer kausalanalytischen Untersuchung einige Bestimmungsfaktoren der Einkaufsstättenwahl chinesischer Verbraucher aufzeigt. Als zentrale Einflussfaktoren konnten die Preisattraktivität der Einkaufsstätte, die Qualität der Waren, das Verkaufspersonal, die Ladenatmosphäre sowie die Einkaufsbequemlichkeit identifiziert werden (Zhu 2002, S. 211 f.). Zhu fokussiert allerdings das generelle Wahlverhalten chinesischer Konsumenten und nicht den Vergleich zwischen internationalen und chinesischen Einkaufsstätten.

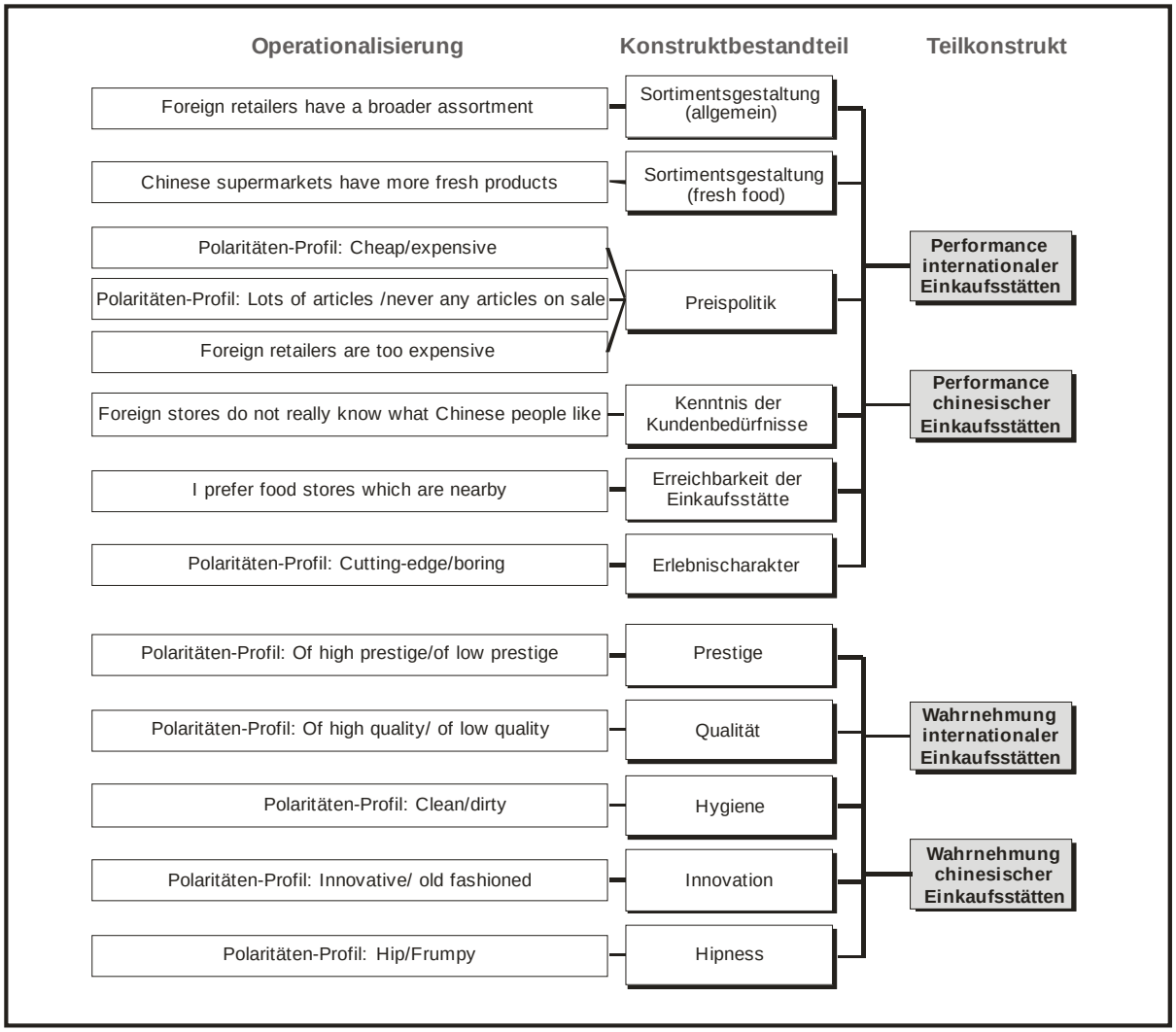
In Bezug auf die unterstellten divergierenden Präferenzen für verschiedene Einkaufsstätten ist an dieser Stelle auf neuere Markenuntersuchungen zu verweisen. Diese belegen, dass es differenzierte Präferenzen für ausländische und chinesische Marken gibt und dass diese aufgrund unterschiedlicher Beweggründe gekauft werden. Häufig werden im Rahmen dieser Analysen die Einstellungen bezüglich eines bestimmten Produktes erfasst und diese vergleichend zu ähnlichen Zielgruppen in anderen Ländern untersucht. Beispielhaft sei hier etwa die Studie von Witkowski et al. (2003) genannt, die die interkulturellen Einflüsse auf die Wahrnehmung und die Präferenz für die Fast Food-Kette KFC (Kenntucky Fried Chicken) in China und den USA untersuchen. Als Kernergebnis zeigt sich, dass chinesische Konsumenten eine deutlich höhere Affinität für KFC aufweisen als amerikanische Verbraucher. Die Präferenz für die Restaurants in China ist stark mit Assoziationen wie Modernität, Attraktivität und American Life-Style verknüpft.

Eine eigene empirische Untersuchung zur Markenpräferenz chinesischer Konsumenten (Schramm et al. 2005) analysiert im Speziellen die unterschiedlichen Markenpräferenzen der Probanden für internationale Marken auf der einen und für chinesische Marken auf der anderen Seite. Es zeigt sich, dass heimische Marken vor allem aus patriotistisch motivierten Gründen, wie der Stärkung der heimischen Wirtschaft, nachgefragt werden, wohingegen diejenigen Konsumenten, die eine hohe Präferenz für internationale Marken aufweisen, diese in erster Priorität aus Gründen des demonstrativen Konsums präferieren. Auf Grundlage der identifizierten Determinanten zur Erklärung der Marken- und Einkaufsstättenwahl wird folgende untersuchungsleitende Hypothese für die eigene Arbeit abgeleitet:

- Die Einstellung gegenüber in- und ausländischen Verkaufsstätten ist unterschiedlich. Präferenzen für internationale Einkaufsstätten gründen sich vor allem auf imageorientierten Aspekten, z. B. einem hohen Prestige.
- Präferenzen für chinesische Einkaufsstätten beruhen im Gegensatz dazu vor allem auf leistungsorientierten Aspekten, welche sich z. B. aus einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis und attraktiver regional angepasster Sortimentspolitik herleiten.

Zur Prüfung dieser Leithypothese wurde zunächst in Anlehnung an die Arbeit von Zhu (2002) ein Modell zur Erklärung des Konstrukts „*Einkaufsstättenpräferenz*“ konzipiert.

Abb. 1: Mögliche Einflussfaktoren und Konstruktbestandteile der Einkaufsstättenpräferenz



Quelle: Eigene Darstellung

Resultierend aus den im vorigen Abschnitt zitierten empirischen Beiträgen wurden verschiedene Teilkonstrukte, wie z. B. die empfundene Performance oder Wahrnehmung einer bestimmten Einkaufsstätte, als mögliche zentrale Einflussfaktoren abgeleitet. Zur

differenzierteren Betrachtung wurden diese Teilkonstrukte durch mehrere Elemente näher spezifiziert, welche vor allem emotionale imageorientierte Aspekte, wie z. B. das Prestige- oder Qualitätsempfinden der Konsumenten für eine Einkaufsstätte, auf der einen Seite und eher kognitive leistungs- bzw. performanceorientierte Elemente, wie z. B. der Sortimentsgestaltung, auf der anderen Seite beinhalten. Abbildung 1 zeigt das Gesamtmodell sowie die zur Operationalisierung der Teilkonstrukte formulierten Statements. Die Abfrage erfolgte mit Hilfe von fünfpoligen Likert-Skalen (von -2 bis +2) und in Form von Polaritätenprofilen, jeweils für die ausländischen und heimischen Einkaufsstätten.

4.3 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Eine erste Häufigkeitsauszählung weist auf erhebliche Problemfelder für ausländische Handelsfilialisten hin: Zwar findet rund die Hälfte der Probanden (47 %), dass ausländische Supermärkte ein breites Sortiment haben, allerdings befriedigt dieses bei 39,4 % nicht die Konsumpräferenzen. Im Gegensatz dazu wird chinesischen Einkaufsstätten von 62,5 % der Befragten diesbezüglich eine große Kompetenz, vor allem im Bereich Frische-Produkte zugesprochen. Insgesamt verfügen die ausländischen Supermärkte zwar über ein hohes Prestige- (60,8 %) und Qualitätsansehen (62,8 %), allerdings findet der Großteil (74,3 %) der Konsumenten in Wuhan internationale Supermärkte schlicht zu teuer (vgl. Anh. 1).

Im Anschluss an den ersten Ergebnisüberblick werden nun mit Hilfe multivariater Analysemethoden die Zusammenhänge zwischen genereller Einkaufsstättenpräferenz sowie die Determinanten für internationale bzw. chinesische Einkaufsstättenpräferenzen differenzierter erläutert. Auf Basis einer Clusteranalyse wird abschließend eine Einteilung der Probanden hinsichtlich dieser Präferenzen vorgenommen.

Faktorenanalyse zur Dimensionsreduktion

Zur Erklärung der Einkaufstättenpräferenzen chinesischer Konsumenten ist es erforderlich, eine Vielzahl von Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Die Faktorenanalyse dient neben der Komplexitätsreduktion der Aufdeckung voneinander unabhängiger Einflussgrößen und wird damit in diesem Fall explorativ eingesetzt. Insgesamt konnten fünf Faktoren (mit Eigenwerten > 1), die kumuliert eine Gesamtvarianz von 59,75 % (KMO 0,85) erklären, extrahiert und folgendermaßen charakterisiert werden:

- Faktor 1: Image und Prestige von ausländischen Supermärkten
- Faktor 2: Kognitive Performancebeurteilung von chinesischen Supermärkten
- Faktor 3: Vergleichende Evaluation
- Faktor 4: Image und Prestige von chinesischen Supermärkten
- Faktor 5: Kognitive Performancebeurteilung von ausländischen Supermärkten

Es ergeben sich damit zwei Faktoren, die auf chinesische Supermärkte (Faktor 2 und Faktor 4) sowie zwei Faktoren die auf internationale Supermärkte (Faktor 1 und Faktor 5) bezogen sind. Dabei sind die Faktoren 2 und 5 eher kognitiv geprägte Performance-beurteilungen, die Faktoren 1 und 4 dagegen sind eher emotional geprägte Image und Prestige-Beurteilungen durch die chinesischen Konsumenten. Das Element Sauberkeit ist nur in Bezug auf chinesische Supermärkten relevant, möglicherweise wird diese Eigenschaft bei den ausländischen Filialisten vorausgesetzt. Dagegen ist die Sortimentsbreite bei ausländischen Supermärkten ein wichtiger Profilierungsfaktor. Die Preispolitik ist bei beiden von zentraler Bedeutung. Als einziger vergleichender Faktor konnte der Faktor 3 extrahiert werden. Dieser schließt zum einen soziale („My friends all prefer Chinese supermarkets“) und sortimentsbezogene Aspekte („Foreign stores do not really know what Chinese people like“) ein, auf der anderen Seite werden standortbezogene Einflüsse, wie die Erreichbarkeit der Einkaufsstätte, thematisiert (vgl. Tab. 5).

Tab. 5: Faktorladungen und Faktorwerte der einzelnen Statements

Faktor 1: Cronbachs Alpha = 0,793; % der Varianz: 14,90	**Faktorladung**	**Faktorwert**
F:hip/frumpy	,781	,375
F:cutting-edge/boring	,745	,386
F:of high prestige/of low prestige	,743	,340
F:of high quality/of low quality	,710	,288
Faktor 2: Cronbachs Alpha = 0,751; % der Varianz: 12,10		
C:often lots of articles on sale/never any articles on sale	,825	,527
C:likable/dislikable	,728	,396
C:clean/dirty	,675	,351
Faktor 3 : Cronbachs Alpha = 0,687; % der Varianz: 11,94		
My friends all prefer Chinese supermarkets	,718	,421
Chinese supermarkets have more fresh products.	,717	,395
Foreign stores do not really know what Chinese people like	,682	,422
I prefer food stores which are nearby	,506	,298
Faktor 4 : Cronbachs Alpha = 0,658; % der Varianz: 10,88		
C:cutting-edge/boring	,753	,489
C:of high prestige/of low prestige	,709	,416
C:innovative/old fashioned	,705	,435
Faktor 5 : Cronbachs Alpha = 0,576; % der Varianz: 9,91		
F:often lots of articles on sale/never any articles on sale	,763	,547
Foreign retailers have a broader assortment	,669	,461
F:likable/dislikable	,659	,397

Quelle: Eigene Berechnung, Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung, F= Foreign Supermarket, C= Chinese Supermarket.

Clusteranalyse zur Identifikation von Gruppen

Auf Grundlage der Faktorenanalyse wurde im Folgenden eine hierarchische Clusteranalyse durchgeführt. Als clusterbildende Variablen wurden die folgenden drei bei der Faktoranalyse extrahierten Komponenten herangezogen:

- Faktor 2: Kognitive Performancebeurteilung von chinesischen Supermärkten,
- Faktor 3: Vergleichende Evaluation,
- Faktor 4: Image und Prestige von chinesischen Supermärkten herangezogen.

Wie bereits in Abschnitt 2 beschrieben, ist angesichts der bisher noch geringen Verbreitung ausländischer Filialisten die Einkaufserfahrung der chinesischen Verbraucher in modernen Betriebsformen deutlich geringer. Aufgrund der mäßigen Distributionsdichte haben zurzeit

nur relativ wenige Konsumenten in China, vorwiegend in den urbanen Ballungsgebieten, die Möglichkeit, regelmäßig ausländische Einkaufsstätten aufzusuchen, so dass die Einschätzungen hier unsicher sind. Diese Unsicherheit wird in einer Reliabilitätsanalyse deutlich, da im Gegensatz zu den extrahierten Faktoren 1 bis 4, die durchgängig über Alpha-Werte über bzw. nahe 0,7 verfügen, der Faktor 5 dieses Kriterium deutlich unterschreitet (Alpha = 0,58) [6]. Der Faktor 1 (Image und Prestige von ausländischen Supermärkten) und der Faktor 5 (Kognitive Performancebeurteilung von ausländischen Supermärkten) wurden daher zur Vermeidung von Verzerrungseffekten nicht zur Clusterbildung, sondern nur zur Clusterbeschreibung einbezogen. Dies ist bei der Interpretation der Ergebnisse im Folgenden zu berücksichtigen.

Auf Grund des Ellbow-Kriteriums sowie der inhaltlichen Interpretation wurde als Ergebnis eine Lösung mit fünf Clustern zur näheren Analyse ausgewählt. Diese konnte in ihrer Gruppenzuordnung durch eine Diskriminanzanalyse zu 89,6 % bestätigt werden. Im Folgenden sollen alle identifizierten Konsumentengruppen kurz charakterisiert werden (Tab. 6, 7 und Anh. 5, 6, 7).

Die Typologie deckt insgesamt fünf verschiedene Gruppen auf, von denen alle einen deutlich ausgeprägten Einkaufsstättenfokus aufweisen (vgl. Tab. 7). Generell dominiert bei allen Clustern die Nutzung traditioneller Wochenmärkte für den Lebensmittelkauf. In Bezug auf großflächige Verkaufsformate ist das Ergebnis differenziert zu betrachten. Hier überwiegt einheitlich die Präferenz für chinesische Supermärkte.

[6] Der Reliabilitätskoeffizient Cronbachs Alpha basiert auf der Idee, dass die Zuverlässigkeit einer Skala umso besser ist, je stärker die Korrelationen zwischen den einzelnen Variablen und je größer die Anzahl der Variablen ausfällt. Die Werte des Koeffizienten liegen zwischen 0 und 1, wobei der Cronbachs Alpha wenigstens einen Wert von 0,7 annehmen sollte, um von einer reliablen Messung sprechen zu können.

Tab. 6: Beschreibung der Cluster durch die Faktoren zur Einkaufsstättenpräferenz

Cluster / Clusterbeschreibende Variablen	1		2		3		4		5	
	n = 98, 12,9 %		n = 201, 26,4 %		n = 241, 31,7 %		n = 131, 17,2 %		n = 89, 11,7 %	
	MW	**Stabw**	**MW**	**Stabw**	**MW**	**Stabw**	**MW**	**Stabw**	**MW**	**Stabw**
Faktoren zur Beurteilung der chinesischen Supermärkte										
Faktor 2: Kognitive Performancebeurteilung von **chinesischen** Supermärkten***	-,09	,56	-,31	,88	,82	,60	-1,09	,79	,22	,83
Faktor 4: Image und Prestige von **chinesischen** Supermärkten***	1,22	,71	-,65	,64	-,18	,63	-,28	,94	1,02	,88
Vergleichender Faktor										
Faktor 3: Vergleichende Evaluation***	-,29	,67	,73	,55	-,50	,66	-,92	,68	1,35	,52
Faktoren zur Beurteilung der ausländischen Supermärkte										
Faktor 1: Image und Prestige von ausländischen Supermärkten*	,28	1,08	-,11	,97	-,02	,85	-,05	1,09	,07	1,14
Faktor 5: Kognitive Performancebeurteilung von ausländischen Supermärkten*	-,06	,99	-,05	,98	-,02	,94	,01	1,03	,17	1,16

Quelle: Eigene Erhebung; Angabe der Faktorwerte; *** = Signifikanzniveau $p \leq 0{,}01$; * = Signifikanzniveau $p \leq 0{,}1$; MW= Mittelwert, Stabw = Standardabweichung.

In Bezug auf den Einkaufsstättenfokus für internationale Formate polarisieren die Cluster der Typologie allerdings stark. Auf der einen Seite ist bei Cluster 1, den „modernen Supermarkt-Kunden“ (12,89 %) und Cluster 4, den „anspruchsvollen Konsumenten“ (17,24 %), eine positive Beurteilung der internationalen Einkaufsstätten zu erkennen (vgl. Tab. 9). Diese resultiert bei diesen Gruppen vor allem aus der Befriedigung von Prestige-Gründen und aus einem hohen Qualitätsansehen, über welches in diesen Clustern ausschließlich internationale, nicht aber chinesische Einkaufsstätten verfügen (Anh. 5 und 6). Chinesische Supermärkte werden aber trotzdem von beiden Gruppen, hauptsächlich aufgrund einer besseren Sortimentsgestaltung und der angeführten Frische-Argumente, stärker frequentiert, als die ausländische Konkurrenz. Das Einkommen liegt in Cluster 1 auf einem mittleren Niveau: 60,4 % fallen in den Bereich von 50 bis 200 €. Zudem geben ca. 8 % an, über ein monatliches Haushaltseinkommen von 400 bis 550 € zu verfügen. Das Einkommensniveau in Cluster 4 ist dagegen sogar überdurchschnittlich hoch. Zwar fallen auch hier rund 60 % der Befragten in den Bereich von 50 bis 200 €, gut ein Viertel (24,9 %) ist jedoch oberhalb dieser Einkommensgrenze zwischen 200 und 600 € angesiedelt. Angehörige dieser Cluster sind einerseits junge Familien mit Partner und Kind und auf der anderen Seite junge Erwachsene,

die entweder mit ihrem Partner oder mit ihren Eltern gemeinsam in einem Haushalt leben. Das Bildungsniveau ist in beiden Gruppen sehr hoch.

Tab. 7: Beschreibung der Cluster durch den Lebensmittelkauf je Einkaufsstätte in %

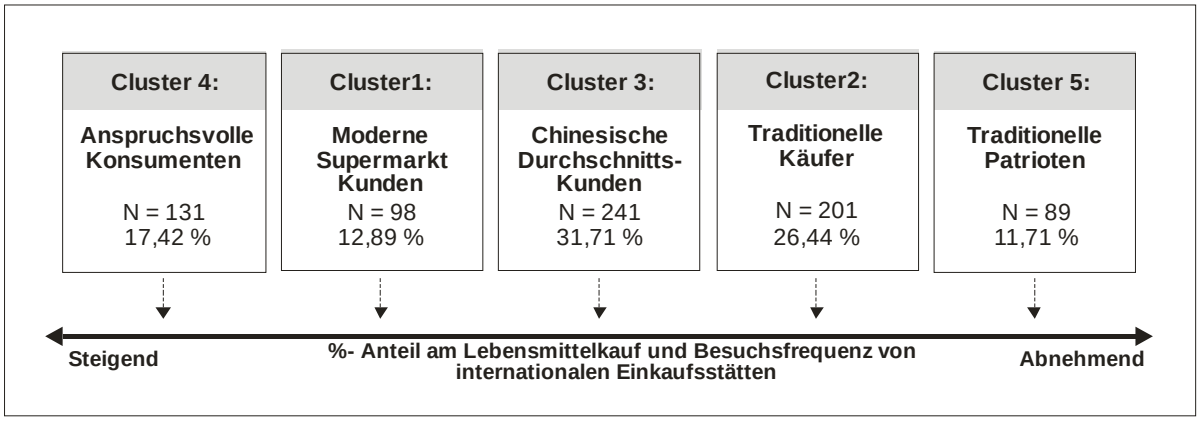
Cluster-beschreibende Variablen / Cluster	1	2	3	4	5
	n = 98, 12,89 %	n = 201, 26,44 %	n = 241, 31,71 %	n = 131, 17,24 %	n = 89, 11,71 %
Traditional markets/wet markets***	40,93	48,21	44,44	38,49	49,91
Chinese Supermarkets (Hualian etc.)*	23,22	25,31	25,27	27,41	24,93
Small retailers in the neighborhood	6,54	5,91	7,46	5,44	8,52
Convenience stores (opened 24h)	6,54	4,37	5,39	5,50	5,43
Foreign Supermarkets (Carrefour etc.)***	14,06	10,12	11,51	15,51	7,78
Chinese department stores	6,07	4,61	4,24	4,27	3,18
Foreign department stores***	2,74	1,47	,88	2,25	,87

Quelle: Eigene Erhebung; Angabe der Mittelwerte; prozentualer Anteil der Vertriebslinie am Lebensmittelkauf; *** = Signifikanzniveau $p \leq 0{,}01$; * = Signifikanzniveau $p \leq 0{,}1$

Den Gegenpol bilden die Cluster 2, die „traditionellen Käufer“ (26,44 %), und Cluster 5, die „traditionellen Patrioten“ (11,71 %). Das deutlichste Merkmal dieser Gruppen ist die alleinige Präferenz für chinesische Einkaufsstätten. Die „traditionellen Käufer“ schätzen vor allem die Performance der chinesischen Einkaufsstätten, ziehen jedoch tradierte Verkaufsformate, wie Wochenmärkte o. ä., vor. Bei den „traditionellen Patrioten“ bildet der Patriotismus-Faktor (vgl. Anh. 7) und ein vergleichend-bewertendes Einkaufsverhalten das deutlichste Charakteristikum. Argumente wie das Frische-Image vieler heimischer Einkaufsstätten, eine leichte Erreichbarkeit der Einkaufsstätte sowie soziale Aspekte, wie Freunde und Bekannte beim Einkauf treffen, wirken an dieser Stelle erklärend. Internationale Einkaufsstätten werden im Gegensatz dazu von beiden Gruppen abgelehnt. Vor allem ein schlechtes Preis-Leistungs-Verhältnis und die Meinung, dass internationale Handelskonzernen nicht wirklich wissen, was Chinesen mögen, wirken an dieser Stelle negativ. In Bezug auf die Soziodemografie zeigt das Cluster 2 große Ähnlichkeiten zu den „modernen Supermarkt-Kunden“. Es dominieren junge Familien mit Partner und Kind, die gemeinsam in einem Haushalt leben. Der Bildungsstand ist vergleichsweise hoch. Dennoch verfügen rund zwei Drittel (66,1 %) der Angehörigen dieser Gruppe lediglich über ein relativ geringes Einkommen zwischen 50 und 200 €. Das Cluster 5, „traditionelle Patrioten“ (11,71 %) differiert aus soziodemographischer Sicht stark von den Clustern 1 bis 4. Es dominieren ältere Familien (MW des Geburtsjahres des Befragten = 1958) mit Partner und Kind. Der Bildungsstand ist in diesem Cluster ebenso wie die Einkommensstruktur ebenfalls sehr heterogen. Zwar fallen auch hier rund zwei Drittel (65,5 %) der Befragten in den Einkommensbereich von 50 bis 200 €, allerdings ist rund die Hälfte (32,2 %) im unteren Drittel bis 100 € angesiedelt. Weitere 21,8 % ordnen sich in eine der Einkommensklassen zwischen 250 und 450 € ein. Insgesamt ist zudem eine hohe Arbeitslosenquote von fast 32 % in Cluster 5 auffällig.

Die größte Gruppe (31,7 %), die „chinesischen Durchschnitts-Kunden“ (Cluster 3), ist zwischen diesen beiden Polen einzuordnen. Angehörige dieses Clusters schätzen zwar die Performance der chinesischen Einkaufsstätten, was sich in der Nutzung der chinesischen Supermärkte neben den traditionellen Wet Markets als bevorzugte Einkaufsstätte widerspiegelt. Internationale Verkaufsformate werden allerdings ebenfalls, wenngleich auch eher additiv, genutzt. Grundsätzlich präferieren diese Konsumenten chinesische Supermärkte aufgrund ansprechenderer Sortimentsgestaltung und höherer Sauberkeit. Image- oder Prestigegründe kommen in dieser Gruppe zur Leistungsbeurteilung nicht zum Tragen. Diese Gruppe setzt sich aus etwas älteren Familien (MW Geburtsjahr = 1961) mit Partner und Kind (68,9 %), und Probanden, die mit ihren Eltern (13,2 %) gemeinsam in einem Haushalt leben, zusammen. Das Bildungsniveau ist zwar hoch, dennoch ist das Einkommen in dieser Gruppe eher niedrig, rund 82,5 % ordnen sich in eine der Einkommensklassen zwischen 50 und 300 € ein. Abbildung 2 fasst das Ergebnis nochmals grafisch zusammen.

Abb. 2: Typologie der Stichprobe



Quelle: Eigene Erhebung

5 Implikationen für die Praxis

Insgesamt konnte im Rahmen der Untersuchungen ein deutlich ausgeprägter Einkaufsstättenfokus nachgewiesen und damit die Annahme bestätigt werden, dass chinesische Konsumenten über ein Set von präferierten Einkaufsstätten zur Deckung ihres Lebensmittelbedarfs verfügen. Generell dominiert bei allen Clustern die Präferenz für die traditionellen Wochenmärkte, die schwerpunktmäßig für den Lebensmittelkauf frequentiert werden. Ergänzend werden großflächige, vor allem chinesische Verkaufsformate aufgesucht, wohingegen anderen Betriebsformen, wie den Convenience- und Department-Stores, diesbezüglich nur eine untergeordnete Bedeutung zukommt (vgl. Tab. 5, 6 und Anh. 2 bis 4).

Die Präferenzen für internationale bzw. chinesische Einkaufsstätten sind bei den Clustern unterschiedlich ausgeprägt. Zunächst wird deutlich, dass von allen Gruppen einheitlich die

chinesischen Supermärkte für den Lebensmittelkauf vorgezogen werden. In Bezug auf die internationalen Verkaufsformate polarisieren die Cluster der Typologie allerdings stark: Auf der einen Seite gibt es Gruppen, die ausschließlich heimische Supermärkte vorziehen, auf der anderen Seite lassen sich Gruppen mit deutlichen Vorlieben für internationale Fromate erkennen. Grundsätzlich können sich die ausländischen Einkaufsstätten vor allem aufgrund ihres hohen Prestige-Werts positionieren (demonstrativer Konsum). Internationale Supermärkte gelten beim chinesischen Konsumenten im Vergleich zu einheimischen Einkaufsstätten als qualitativ hochwertiger, moderner, aber auch teurer. Da eine ubiquitäre Präsenz der internationalen Einkaufsstätten bisher nicht gewährleistet ist, viele chinesische Verbraucher aber zumindest ein- bis dreimal im Monat einen solchen Supermarkt aufsuchen, muss unterstellt werden, dass der Besuch zurzeit noch einen gewissen Erlebnischarakter besitzt. Dies deckt sich auch mit der Aussage des Großteils der Probanden, die zwar internationale Formate besuchen, heimischen Supermärkten aber das besser angepasste Sortiment zugestehen. Chinesische Konsumenten nutzen z. B. westliche Geschäfte nicht selten als Freizeitvergnügen (vgl. Arnold/Reynolds 2003), erledigen aber ihre Lebensmittelkäufe vornehmlich in tradierten Einkaufsorten, wobei sie diese im Vergleich zu westlichen Standards wesentlich häufiger frequentieren (vgl. auch Tab. 5).

Grundsätzlich sieht sich das relativ junge Verkaufsformat „Supermarkt“ in Konkurrenz zu den noch fast allgegenwärtigen traditionellen (Straßen-)Märkten. Ein Wettbewerb innerhalb des Betriebstyps „Supermarkt“ – im Sinne von internationalen vs. heimischen Anbietern – ist dagegen nur in den seltensten Fällen tatsächlich gegeben. Insgesamt zeigt sich eine vergleichsweise geringe Bereitschaft, Lebensmitteleinkäufe in Supermärkten zu tätigen. Diese lässt sich zum größten Teil auf das relativ hohe Preisniveau in den Chain Stores zurückführen, da breite Bevölkerungsgruppen aufgrund ihrer Einkommenssituation keinen Zugang finden können (Lo et al. 2001). Das Einkommen hat signifikanten Einfluss auf die Bereitschaft, in Supermärkten Lebensmittel einzukaufen. Erhebungen in Peking zeigten, dass 50 % aller Haushalte mit einem Monatseinkommen von über 5.000 RMB Lebensmittel in Supermärkten einkaufen. Bei Haushalten mit einem Monatseinkommen von über 10.000 RMB waren dies bereits über 90 % (Verband der chinesischen Chain Store Betreiber 2004, S. 25). Im Rahmen der eigenen Analysen konnte dieser Einkommens-Effekt, zwar anhand einer Regressionsanalyse ebenfalls bestätigt werden, allerdings ist der Einfluss in diesem Fall eher als schwach zu klassifizieren (korr. R-Quadrat = 0,017, Beta = 0,136, T = 3,778***). Als weiterer bedeutender Einflussfaktor ist die teilweise schlechte Erreichbarkeit der Chain Stores anzusehen. Diese begründet sich zum einen auf der noch ungenügenden Verbreitung der Supermärkte und auf der anderen Seite der relativen Immobilität der Konsumenten. Lediglich etwa 1,5 % der Kunden können gegenwärtig zum Einkauf ein Auto nutzen (Zhao 2004).

Zudem bleibt abzuwarten, in welchem Maße neuere Marktentwicklungen und staatliche Eingriffe die weitere Entwicklung prägen. So hat die chinesische Regierung angekündigt, Straßenmärkte zu schließen, um Krankheiten wie SARS und Vogelgrippe besser zu kontrollieren und das allgemeine Hygiene-Niveau im Bereich der Lebensmittelvermarktung

anzuheben. Grundsätzlich ist daher eine Tendenz zu größeren Verkaufsformaten zu erwarten (Barboza 2005). Inwieweit hier jedoch internationale Handelskonzerne eine Rolle spielen können ist noch nicht klar. Sie verfügen zwar insgesamt über eine bessere Logistik und ein ausgeprägtes Know-how im Warenhandling, sind aber durch neuerliche staatliche Bestimmungen in ihrem Expansionsdrang eingeschränkt worden (China Business Weekly 2004).

Angesichts der geschilderten Problemfelder scheint es daher schwierig, detaillierte Managementempfehlungen für internationale Handelsunternehmen formulieren zu können. Insgesamt lassen sich jedoch folgende Handlungsalternativen ableiten:

Die „Lokale Präsenz“ ist für Handelsunternehmen ein obligates und gleichermaßen trivial erscheinendes Argument. Dennoch sind zunächst standortbezogene Faktoren, wie die o. g. schlechte Erreichbarkeit der Einkaufsstätten zu optimieren. Hierbei geht es nicht nur um die flächendeckende Expansion im Rahmen der Markterschließung. Internationale Handelsunternehmen wie Carrefour oder Wal-Mart streben verstärkt eine regiozentrische Ausbreitung, ausgehend von den Küstenmetropolen Peking oder Shanghai, an. Die dominierenden Betriebstypen sind hierbei neben discountähnlichen Formaten die großflächigen Hypermärkte (Sellami 2004). Häufig sind diese allerdings nach westlichem Vorbild „auf der grünen Wiese“, d. h. außerhalb der Städte in Randbezirken, angesiedelt. In Bezug auf die beschriebene Immobilität der Konsumenten ist diese dezentrale Lage derzeit jedoch besonders problematisch. Eine gute verkehrstechnische Anbindung ist somit die grundlegende Voraussetzung für die folgenden Empfehlungen. Allerdings betrifft dieses Problem generell alle am Markt agierenden Unternehmen, unabhängig von der Herkunft.

„Prestigefaktor ausbauen“. Im Rahmen der weiteren Einbindung Chinas in die Weltwirtschaft und dem Beitritt zur WTO scheinen auch in Zukunft hohe Wachstumsraten möglich. Der Anstieg der Realeinkommen wird auch in den kommenden Jahren für einen Großteil der Bevölkerung anhalten, wenn auch in verminderter Geschwindigkeit. Damit wächst in absehbarer Zeit ein Segment der klassischen Mittelschicht heran, das finanziell durchaus in der Lage ist, auch in größerem Umfang ausländische Markenprodukte zu konsumieren und höherpreisige Einkaufsstätten zu frequentieren. Dieser Trend wird ausgehend von den Küstenprovinzen sukzessive auch die westlichen Städte Chinas erreichen, wenn auch mit einem absehbaren Time-Lag. Zu empfehlen wäre dann, die Premiumpositionierung beizubehalten und schlicht abzuwarten. Insgesamt wird damit eine kostenintensive Umpositionierung des Images vermieden und ein klar abgegrenztes Profil gegenüber den chinesischen Formaten geschaffen. Hinzu kommt, dass sich der chinesische Markt und mit ihm der chinesische Konsument in einer Übergangsphase befindet, in der sich zunehmend die Entwicklung von den herkömmlichen zu den neuen Betriebstypen, chinesischer als auch ausländischer Herkunft, abzeichnet. Die empirische Analyse zeigt, dass diese neue Situation zu Ressentiments bei vielen Verbrauchern führt, die sich in der unterschiedlichen Imagebeurteilung der jeweiligen Formate ausdrückt. Auch in diesem Sinne scheint es angebracht,

den chinesischen Konsumenten eine Orientierungsphase zu gewähren.

„Sortimentspolitik optimieren“. Als weitere Option empfiehlt sich die Anpassung der Sortimentspolitik an die regional differierenden Konsumpräferenzen. Die empirische Analyse zeigt, dass internationale Handelsunternehmen vor allem im Frische-Bereich diesbezüglich noch Defizite aufweisen. Die Expansionsbestrebungen und das Einkommen der Verbraucher verweisen darauf, dass eine Restrukturierung der Sortimente unausweichlich ist. Diese Forderung scheint zunächst im Kontrast zum vorigen Punkt, dem Ausbau des Prestige-Faktors, zu stehen. Doch im Rahmen der Markterschließung werden Handelsunternehmen verstärkt neben den Metropolen flächendeckend auch deutlich einkommensschwächeren Regionen und Städte bearbeiten müssen. Diese Heterogenität des chinesischen Marktes stellt für die internationalen Handelsunternehmen die größte Herausforderung dar, denn anders als auf den westlichen gesättigten Märkten, muss der chinesische erst weitgehend erschlossen werden. Hier scheinen heimische Unternehmen aufgrund einer besseren Marktkenntnis im Vorteil. Nur dann, wenn die internationalen Vollsortimenter in Abgrenzung zu den Discountern auf der einen Seite und tradierten Verkaufsformaten auf der anderen Seite, regionale Profile als Wettbewerbsvorteil erkennen und per Dezentralisierung oder Database-Marketing eine regionale Sortiments und evt. auch Preispolitik etablieren, können sie diesen Wettbewerbsnachteil gegenüber den chinesischen Konkurrenten ausgleichen.

6 Methodische Grenzen der Studie

Die vorliegende Untersuchung gibt erstmals quantifizierte Hinweise über die Einkaufsstättenpräferenzen chinesischer Konsumenten, allerdings beschränkt auf eine Region. Daher sind die Limitationen der Analysen in der bedingten Aussagekraft aufgrund der fehlenden Repräsentativität der erhobenen Stichprobe zu sehen. Das hier vorgestellte Sample ist insgesamt als Sondierungsstudie angelegt und bezieht sich auf die Stadt Wuhan. Die Wahl dieser Stadt erfolgte zwar in dem Bemühen, ein möglichst realitätsnahes Abbild des chinesischen Konsumgütermarktes zu erreichen (Hiu et al. 2001, S. 327). Dennoch kann diese Studie angesichts der Größe und Heterogenität des chinesischen Marktes nur bedingt als aussagekräftig für das gesamtchinesische Konsumentenverhalten angesehen werden. Als weitere methodische Grenze ist die Form der in dieser Arbeit verwendeten Einstellungs-befragung anzuführen. Es ist nicht auszuschließen, dass die Einstellungen auf Konsumenten-seite in Bezug auf die diskutierte Fragestellung aufgrund geringer Erfahrungen noch nicht gefestigt sind. Daher wäre die Aufnahme weiterer Befragungsregionen im Rahmen einer Folgestudie empfehlenswert.

Literatur

Arnold, M., Reynolds, K. (2003): Hedonic shopping motivations, in: Journal of Retailing, Vol. 79, No. 2, pp. 77-95.

Barbosa, D. (2005): China, New Land of Shoppers, Builds Malls on Gigantic Scale, in: New York Times, 25.05.2005, unter: http://www.nytimes.com, Abrufdatum: 25.05.2005.

Biehl, B. (2004): China lockt Händler, in: Lebensmittelzeitung 56, Nr. 50, S. 38-39.

Brislin, R. W. (1986): The Wording and Translation of Research Instruments, in: Lonner, W. J., Berry, J. W. (Hrsg.): Field Methods in Cross-Cultural Research, Beverly Hills, 1986, pp. 137-246.

Chen Y., Penhirin, J. (2004): Marketing to China's consumers, in: The McKinsey Quarterly, 2004 Special Edition ‚China today', pp. 63-73.

Cui, G. (1999): Segmenting China's Consumer Market: A Hybrid Approach, in: Journal of International Consumer Marketing, Vol. 11, No. 1, pp. 55-76.

Cui, G., Liu, Q. (2001): Executive Insights: Emerging Market Segments in a Traditional Economy: A study of urban consumers in China, in: Journal of International Marketing, Vol. 9, No. 1, pp. 84-106.

Federal Statistical Office (2003): Statistical Yearbook 2003 for the Federal Republic of Germany, Wiesbaden.

Fiducia Management Consulting (2005): Are foreign chain stores threatening domestic players in China, unter: http://www.fiducia-china.com/Information/Newsletter/68-1407.html, Stand: 02.06.2005.

Fuller, F., Beghin, J., Hu, D., Rozelle, S. (2004): China`s dairy Market: Consumer Demand Survey and Supply Characteristics, in: CARD (Center for Agricultural and Rural Development) Iowa State University Staff Report 09/04.

Goerdt, T. (1999): Die Marken- und Einkaufsstättentreue der Konsumenten als Bestimmungsfaktoren des vertikalen Beziehungsmarketing, Nürnberg.

Goldman, A. (1999): The transfer of Retail Formats into developing economies: The example of China, in: Journal of Retailing, Vol. 77, No. 2, pp. 221-241.

Goldman, A. (2000): Supermarkets in China: The case of Shanghai, in: The international review of retail, distribution and consumer research, Vol. 10, No. 1, pp. 1-22.

Goldman, A., Krider, R., Ramaswami, S. (1999): The persistent competitive advantage of traditional Food Retailers in Asia: Wet Markets` continued dominance in Hongkong, in: Journal of Macromarketing, Vol. 19, No. 2, pp. 126-139.

Goldman, A., Ramaswami, S., Krider, R (2002): Barriers to the advancement of modern food retail formats: theory and measurement, in: Journal of Retailing, Vol. 78, No. 4, pp. 281-295.

Hui, A. Y., Siu, N. Y., Wang, C. C., Chang, L. M. (2001): An Investigation of Decision-Making Styles of Consumers in China, in: The Journal of Consumer Affairs, Vol. 35, No. 2, pp. 226-345.

Hu, D., Reardon, T., Rozelle, S., Timmer, P., Wang, H. (2004): The Emerge of Supermarkets with Chinese Characteristics: Challenges and Opportunities for China`s Agricultural Development, in: Development Policy Review, Vol. 22, No. 5, pp. 557-586.

KPMG (2004): Internationalisierung im Lebensmitteleinzelhandel: Status Quo und Perspektiven, S. 27.

Lo, W., Lau, H., Lin, G. (2001): Problems and prospects of supermarket development in China, in: Journal of Retail and Distribution Management, Vol. 29, No. 2, pp. 66-75.

Mai, L.-W., Zhao, H. (2004): The characteristics of supermarket shoppers in Beijing, in: Journal of Retail and Distribution Management, Vol. 32, No. 1, pp. 56-62.

Magin, S. (2004): Markenwahlverhalten : produkt-, persönlichkeits- und situationsbezogene Determinanten, 1. Aufl., Wiesbaden.

Ming, O., Zhou, D., Zhou, N. (1999): Twenty years of research on marketing in China: A review and assessment of journal publications, in: Journal of Global Marketing, Vol. 14, No. 1-2, pp. 187-201.

National Bureau of Statistics (2004): China Statistical Yearbook 2004, Beijing.

o. V. (2005a): Foreign retailers take growing market share, China Economic Net, 04.05.2005, unter: http://en-1.ce.cn/Industries/Retailing200503.html, Abrufdatum: 10.05.2005.

o. V. (2005b): Foreign retailers tread carefully in China, in: Asia Times, 08.01.2005, unter: http://www.atimes.com/atimes/China/GA08Ad02.html, Abrufdatum: 04.05.2005.

Parameswaran, R., Yaprak, A. (1987): A Cross-national Comparison of Consumer Research measures, in: Journal of International Business Studies, Vol. 18, No. 1, pp. 35-49.

Penhirin, J. (2004): Understanding the Chinese Consumer, in: The McKinsey Quarterly, Special Edition 2004: What global executives think, w. p.

Samiee, S., Yip, L., Luk, S. (2004): International Marketing in Southeast Asia, retailing trends and opportunities in China, in: International Marketing Review, Vol. 21, No. 3, pp. 247-254.

Sattler, H.. (2002): Markenpolitik, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (Zfbf), Bd. 54, Nr. 5, S. 481-482.

Sellami, H. (2004): Carrefour China: A Local Market, City Weekend 28.04.2005, unter: http://www.cityweekend.com.cn/en/beijing/..., Abrufdatum: 04-05.2005.

Schramm, M., Staack, T., Spiller, A., Taube M. (2005), "Einkauf zwischen Prestige und Patriotismus" Die erstarkende Konsumkultur in China weckt Goldgräberstimmung - Doch noch ist über Kundenpräferenzen wenig bekannt, in: Lebensmittelzeitung, Nr. 29, 57 Jg., S. 31-32.

Sun, T., Guohua, W. (2004): Consumption Patterns of Chinese urban and rural consumers, in: Journal of Consumer Marketing, Vol. 21, No. 4, pp. 245-253.

Swoboda, B. (2000): Messung von Einkaufsstättenpräferenzen auf der Basis der Conjoint-Analyse, in: Die Betriebswirtschaft : DBW, Bd. 60, Nr. 2, S. 149-166.

Taube, M. (2003): China als Ziel deutscher Direktinvestitionen. Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen und operative Herausforderungen, in: Nippa, Michael (Hrsg.) (2003): Markterfolg in China. Erfahrungsberichte und Rahmenbedingungen, Heidelberg, Berlin: Physica, S. 29-48.

Verband der chinesischen Chain Store Betreiber(Hrsg.) (2004): Jahrbuch der chinesischen Chain Store-Industrie 2003-2004, Peking.

Wang, S., Zhang, Y. (2005): The new retail economy of Shanghai, in: Growth and Change, Vol. 36, No. 1, pp. 41-73.

Witkowski, T. H., Ma, Y., Zheng, D. (2003): Cross-Cultural Influences on Brand Identity Impressions: KFC in China and the United States, in: Asia Pasific Journal of Marketing and Logistics, Vol. 15, No. 1-2, pp. 74-86.

Wong, G., Yu, L. (2002): Income and social inequality in China: impact on consumption and shopping patterns, in: International Journal of Social Economics, Vol. 29, No. 5, pp. 370-384.

Zhu, R. (2002): Die Einkaufsstättenwahl chinesischer Konsumenten: eine kausalanalytische Untersuchung des Kaufverhaltens im Lebensmittelsektor, Wiesbaden.

Anhang

Anh. 1: Mittelwerte und Standardabweichungen einzelner Statements

When you think of buying food, which is your opinion?	MW/ St.abw.	Strongly agree	agree	neutral	disagree	Strongly disagree
Foreign retailers are too expensive	0,89/0,93	1,4 %	8,1 %	16,2 %	48,5 %	25,8 %
Chinese supermarkets have more fresh products.	0,71/0,95	1,7 %	9,0 %	26,9 %	41,3 %	21,2 %
My friends all prefer Chinese supermarkets	0,58/0,89	0,6 %	9,7 %	36,8 %	37,1 %	15,8 %
Foreign stores do not really know what Chinese people like	0,25/0,89	0,9 %	20,2 %	39,5 %	31,4 %	8,0 %
Foreign retailers have a broader assortment	0,37/0,90	1,3 %	15,9 %	35,9 %	38,2 %	8,8 %

Quelle: Eigene Erhebung; +2 = strongly agree, 1= agree, 0 = neutral, -1 = disagree, -2 = strongly disagree

Anh. 2: Besuchsfrequenz der Cluster je Einkaufsstätte, Traditional Markets

Cluster / **Traditional markets/ wet markets**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	n = 98, 12,89 %	n = 201, 26,44 %	n = 241, 31,71 %	n = 131, 17,24 %	n = 89, 11,71 %
Every day	64,3%	73,1%	73,4%	55,7%	77,5%
More than once a week	14,3%	14,4%	12,9%	15,3%	10,1%
Once a week	2,0%	4,5%	3,7%	8,4%	5,6%
1-3 times a month	8,2%	3,0%	3,7%	6,9%	2,2%
Never	11,2%	5,0%	6,2%	13,7%	4,5%

Quelle: Eigene Erhebung; Angabe der Besuchsfrequenz in Prozent

Anh. 3: Besuchsfrequenz der Cluster je Einkaufsstätte, Chinese Supermarkets

Cluster / **Chinese Supermarkets (Hualian**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	n = 98, 12,89 %	n = 201, 26,44 %	n = 241, 31,71 %	n = 131, 17,24 %	n = 89, 11,71 %
Every day	8,2%	10,5%	7,1%	5,3%	7,9%
More than once a week	28,6%	36,0%	31,5%	32,8%	30,3%
Once a week	27,6%	25,5%	23,2%	32,8%	21,3%
1-3 times a month	28,6%	25,0%	36,1%	25,2%	38,2%
Never	7,1%	3,0%	2,1%	3,8%	2,2%

Quelle: Eigene Erhebung; Angabe der Besuchsfrequenz in Prozent

Anh. 4: Besuchsfrequenz der Cluster je Einkaufsstätte, Foreign Supermarkets

Cluster / **Foreign Supermarkets (Carrefour etc.)**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	n = 98, 12,89 %	n = 201, 26,44 %	n = 241, 31,71 %	n = 131, 17,24 %	n = 89, 11,71 %
Every day	0%	0,5%	0%	0%	0%
More than once a week	10,2%	8,0%	5,8%	7,6%	4,5%
Once a week	17,3%	7,5%	15,4%	16,0%	10,1%
1-3 times a month	43,9%	47,5%	48,8%	49,6%	37,1%
Never	28,6%	36,5%	30,0%	26,7%	48,3%

Quelle: Eigene Erhebung

Anh. 5: Beschreibung der Cluster durch die Statements zur Einkaufsstättenpräferenz

Cluster / Clusterbeschreibende Variablen	1		2		3		4		5	
	n = 98, 12,9 %		n = 201, 26,4 %		n = 241, 31,7 %		n = 131, 17,2 %		n = 89, 11,7 %	
	MW	**Stabw**	**MW**	**Stabw**	**MW**	**Stabw**	**MW**	**Stabw**	**MW**	**Stabw**
Faktor 2: Kognitive Performancebeurteilung von chinesischen Supermärkten										
C:often lots of articles on sale/never any articles on sale***	,87	,74	,54	,94	1,30	,58	-,27	,95	1,01	,91
C:likable/dislikable***	,79	,75	,47	,89	1,12	,64	-,37	,78	1,49	,68
C:clean/dirty***	,80	,76	,30	,86	,96	,72	-,31	,80	1,28	,84
Faktor 3: Vergleichende Evaluation										
My friends all prefer Chinese supermarkets***	,57	,67	,89	,68	,36	,78	-,24	,76	1,67	,52
Chinese supermarkets have more fresh products***	,53	,80	1,08	,69	,63	,80	-,27	,88	1,74	,49
Foreign stores do not really know what Chinese people like***	,27	,70	,66	,72	-,07	,85	-,32	,64	1,15	,86
I prefer food stores which are nearby***	,57	,99	,95	,84	,42	,93	,11	1,03	1,47	,77
Faktor 4: Image und Prestige von chinesischen Supermärkten										
C:cutting-edge/boring***	,90	,60	-,08	,56	-,10	,52	,19	,67	,89	,75
C:of high prestige/of low prestige***	,74	,69	-,25	,62	,15	,67	,37	,61	,93	,74
C:innovative/old fashioned***	,79	,69	-,36	,70	,16	,72	,30	,68	,80	,86

Quelle: Eigene Erhebung; Angabe der Mittelwerte; F= Foreign Supermarket, C= Chinese Supermarket;

*** = Signifikanzniveau $p \leq 0{,}01$; MW= Mittelwert, Stabw = Standardabweichung

Anh. 6: Beschreibung der Cluster durch die Statements zur Einkaufsstättenpräferenz

Cluster / Clusterbeschreibende Variablen	1		2		3		4		5	
	n = 98, 12,9 %		n = 201, 26,4 %		n = 241, 31,7 %		n = 131, 17,2 %		n = 89, 11,7 %	
	MW	**Stabw**	**MW**	**Stabw**	**MW**	**Stabw**	**MW**	**Stabw**	**MW**	**Stabw**
Faktor 1: Image und Prestige von ausländischen Supermärkten										
F:hip/frumpy***	,85	,91	,56	,82	,62	,73	,25	,91	,85	1,09
F:cutting-	,77	,86	,44	,77	,41	,73	,47	,80	,90	,94

edge/boring***										
F:of high prestige/of low prestige***	,97	,93	,63	,79	,78	,75	,40	,93	1,06	,99
F:of high quality/of low quality***	,91	,89	,62	,80	,89	,74	,52	,93	,91	1,02
Faktor 5: Kognitive Performancebeurteilung von ausländischen Supermärkten										
F:often lots of articles on sale/never any articles on sale*	,41	1,03	,05	1,03	,23	1,02	,31	,98	,43	1,16
Foreign retailers have a broader assortment***	,24	,86	,49	,87	,37	,85	,15	,88	,65	1,04
F:likable/dislikable***	,56	,94	,16	,89	,29	,84	,27	,96	,66	1,12

Quelle: Eigene Erhebung; Angabe der Mittelwerte; F= Foreign Supermarket, C= Chinese Supermarket;

*** = Signifikanzniveau p ≤ 0,01; * = p ≤ 0,1; MW= Mittelwert, Stabw = Standardabweichung

Anh. 7: Beschreibung der Cluster durch die Statements zur Einkaufsstättenpräferenz

Cluster	**1**		**2**		**3**		**4**		**5**	
It is important to buy Chinese brands …	n = 98, 12,9 %		n = 201, 26,4 %		n = 241, 31,7 %		n = 131, 17,2 %		n = 89, 11,7 %	
	MW	**Stabw**	**MW**	**Stabw**	**MW**	**Stabw**	**MW**	**Stabw**	**MW**	**Stabw**
Faktor Patriotismus										
Faktorwert gesamt	-,09	1,05	,076	,87	,14	,91	-,78	,95	,71	,72
…because this will generate jobs in China.***	,58	,92	,63	,87	,77	,83	,04	,88	1,30	,82
…because I love my home country.***	,69	1,09	,86	,90	,90	,88	-,11	,95	1,49	,69
…to support the national industry.***	,71	1,03	,82	,85	,86	,84	-,09	,95	1,48	,66

Quelle: Eigene Erhebung, Angabe der Mittelwerte; F= Foreign Supermarket, C= Chinese Supermarket;

*** = Signifikanzniveau p ≤ 0,01; MW= Mittelwert, Stabw= Standardabweichung

Markenpräferenzen chinesischer Konsumenten: Eine empirische Untersuchung

Matthias Schramm, Achim Spiller, Torsten Staack, Markus Taube

Zusammenfassung:
Der chinesische Konsumgütermarkt wird vielfach als das Dorado der Markenartikelindustrie betrachtet: Zum einen gilt China als größter Wachstumsmarkt der kommenden Dekade, zum anderen scheinen internationale Markenartikler vor allem in Bezug auf das Image und die Qualität ihrer Produkte chinesischen Marken überlegen. In diesem Zusammenhang befasst sich der vorliegende Beitrag im Rahmen einer empirischen Untersuchung mit den Markenpräferenzen chinesischer Konsumenten. Im Ergebnis zeigt sich, dass keine generelle, dominierende Präferenz für ausländische Marken festzustellen ist. Vielmehr ist von einer starken Polarisierung auszugehen, so dass eine differenzierte Zielgruppenansprache notwendig ist.

1 Einführung

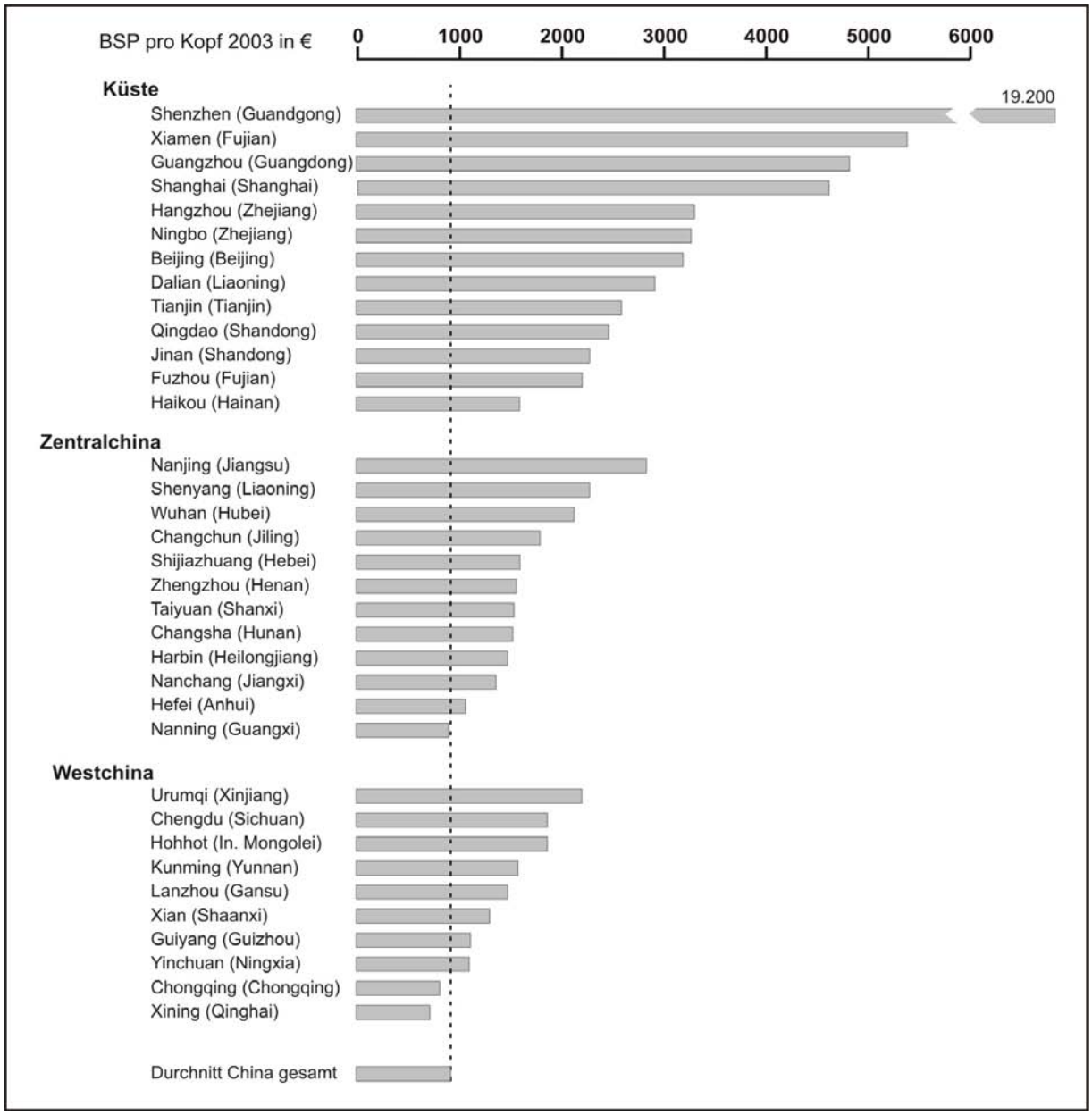
An kaum einen anderen Markt bestehen solch große Erwartungen wie an den chinesischen Markt für Konsumgüter. Eine Gesamtbevölkerung von 1,3 Mrd. Einwohnern, seit über zwei Jahrzehnten rapide anwachsender Realeinkommen und mit Chinas Beitritt zur WTO im Dezember 2001 nun auch die Gewissheit um ein grundsätzlich funktionsfähiges marktwirtschaftliches System lassen diesen Markt nun auch zunehmend erschließbar erscheinen. Insbesondere aber auch angesichts der weitgehend gesättigten Konsumgütermärkte in Europa und den USA, in denen die Neukundenakquise wie auch die Pflege des Kundenstammes die Werbebudgets der Industrie immer weiter in die Höhe treiben, erscheint eine verstärkte Bearbeitung der chinesischen Konsumgütermärkte sinnvoll und notwendig.

Doch die Erschließung des chinesischen Marktes ist alles andere als eine einfache Aufgabe (Henderson et al. 2003; Kotler et al. 2003). Ein zentrales Problem besteht in der Definition der relevanten Zielgruppe (Cui 1999, S. 56). Letztlich ist nur ein Bruchteil der 1,3 Mrd. Einwohner der VR China in der Lage, ein nennenswertes Konsumverhalten an den Tag zu legen, zu groß sind die Entwicklungs- und Einkommensunterschiede in den verschiedenen Regionen (Taube 2003).

Eine konservativere Potenzialschätzung könnte sich daher auf die in Chinas 660 Städten (darunter 174 Städte mit mehr als einer Million Einwohnern) lebende urbane Bevölkerung konzentrieren. Auch diese umfasst mit 524 Mio. Einwohnern (National Bureau of Statistics 2004, S. 95 und 401) noch mehr Personen, als die USA und EU-15 zusammengenommen.

Wie aus Abbildung 1 allerdings deutlich wird, sind auch unter den urbanen Zentren gewaltige Einkommensunterschiede zu verzeichnen, so dass eine weitere Eingrenzung der für ausländische Anbieter relevanten Zielgruppe erfolgen muss.

Abb. 1: Lokales BIP chinesischer Provinzhauptstädte und im Plan einzeln aufgeführter Städte 2003



Quelle: National Bureau of Statistics 2004, S. 404; Eigene Berechnungen

Mit einer Premium-Markenstrategie, wie sie die meisten ausländischen Unternehmungen bislang in der VR China verfolgen, schrumpft der relevante Markt tatsächlich auf die Spitzengruppe der 5-10 % einkommensstärksten Einwohner des Landes zusammen. Der verheißungsvolle chinesische Konsumgütermarkt reduziert sich so auf eine überschaubare Größe von 25-

50 Mio. Menschen, die zzt. als potenzielle Kunden angesprochen werden können. Lediglich 15 Mio. von diesen verfügen derzeit über Jahreseinkommen von über 3.500 €.
Eine quantitative Vergrößerung der für ausländische Konsumgüterhersteller interessanten Zielgruppe ist über zwei Pfade erreichbar. Zum einen durch geduldiges Warten: Es ist mit relativ hoher Wahrscheinlichkeit davon auszugehen, dass die Einkommen der Mehrzahl der chinesischen Einwohner auch in den nächsten Jahren deutlich ansteigen werden und somit eine immer größere Zahl von Personen die für ausländische Anbieter kritische Einkommensgrenze überschreitet. Zum anderen bietet sich aber auch die Möglichkeit, die bislang umgesetzte Konzentration auf eine Premium-Markenstrategie durch eine diversifizierte Markenpolitik und das aktive Bestreben um eine Erschließung der mittleren und unteren Einkommensgruppen zu ersetzen (Chen/Penhirin 2004). Der Markenpolitik kann somit eine zentrale Rolle für die Erschließung der Massensegmente des chinesischen Konsumgütermarktes zugesprochen werden.

Vor diesem Hintergrund beabsichtigt der vorliegende Beitrag auf Basis einer empirischen Untersuchung ein Schlaglicht auf das Konsumverhalten und insbesondere die Markenpräferenzen chinesischer Konsumenten zu werfen. In den Fokus der Analyse wird dabei die Einstellung chinesischer Verbraucher zu in- und ausländischen Marken gestellt. Inwieweit haben sich bisher dezidierte Markenpräferenzen überhaupt herausbilden können? Und wenn ja, welche Rolle kommt hierbei ausländischen und inländischen Marken zu?

Im Anschluss wird in Abschnitt 2 zunächst das Erhebungsdesign dargestellt und ein Hypothesensatz aufgestellt, bevor dann in Abschnitt 3 die Ergebnisse der empirischen Untersuchung detailliert dargestellt werden. Eine zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse schließt die Studie in Abschnitt 4 ab.

2 Erhebungsdesign und erster Ergebnisüberblick

Die nachfolgend vorgestellte Studie beruht auf einer face-to-face Befragung bei 200 Konsumenten in den beiden Städten Peking und Wuhan. Die Wahl dieser beiden Städte erfolgte in dem Bemühen, ein möglichst realitätsnahes Abbild des chinesischen Konsumgütermarktes zu erreichen (Hiu et al. 2001, S. 327). Beijing ist die Hauptstadt der VR China mit einer registrierten Bevölkerung von 11,5 Mio. Einwohnern. Die Stadt verfügt über eine der höchsten Konzentrationen von Einwohnern mit hohen Einkommen in China. Als solche vermag sie die boomenden Metropolen der weltmarktorientierten Ostküste zu repräsentieren. Die Stadt Wuhan ist mit 7,8 Mio. Einwohnern die Hauptstadt der zentralchinesischen Provinz Hubei. Mit ihrer schwerindustriellen Ausrichtung ist die Stadt ökonomisch am Binnenmarkt ausgerichtet und partizipiert nur marginal an den vom Weltmarkt ausgehenden Wachstumsimpulsen. Wuhan steht somit für die große Gruppe der chinesischen Städte mit mittleren Einkommen.

Die Datenerhebung erfolgte in Kooperation mit dem China Economic Monitoring Center des National Bureau of Statistics der VR China.
Das hier vorgestellte Sample von 200 Konsumenten ist insgesamt als Sondierungsstudie angelegt und Teil einer Gesamtstichprobe von N = 1600. Es handelt sich durch die Teilstichprobe um ein Convenient Sample und kann insofern nur als bedingt repräsentativ angesehen werden, dennoch können aufgrund der Zusammensetzung der Stichprobe aussagekräftige Ergebnisse über das chinesische Konsumentenverhalten erwarten werden. Der Fragebogen setzt sich aus verschiedenen inhaltlichen und methodischen Elementen zusammen. Zur Vermeidung von Übersetzungsfehlern wurden hinsichtlich der Frageformen überwiegend geschlossene Fragen sowie Statementbatterien mit Likert-Skalen eingesetzt.[7] In der Regel dauerte die Beantwortung des Fragebogens ca. 30 Minuten. Durchgeführt wurde die Erhebung im September 2004 (KW 38 und KW 39). Die Probanden wurden per Random-Verfahren ausgewählt und durch geschulte, chinesische Interviewer zur Beantwortung des Fragebogens zu Hause aufgesucht. Die gezogene Stichprobe beträgt 200 vollständig beantwortete Fragebögen.

Die Geschlechterverteilung beträgt 50 zu 50 %. Die Hälfte der Befragten (50,5 %) leben mit Kind und/ oder Ehepartner in einem Haushalt, knapp 17 % zusammen mit ihren Eltern. Die Zahl der Single-Haushalte (9,2 %) sowie derer, die kinderlos mit Partner (8,2 %) leben, ist im Vergleich zu europäischen Verhältnissen auffallend gering (Federal Statistical Office 2003, S. 63). Über 41 % der Probanden sind haushaltsführend, bzw. kaufen für den eigenen Haushalt Lebensmittel ein. Als höchster Bildungsabschluss dominiert in der Stichprobe die High School (ca. 35 %), ca. 26 % der Probanden absolvierten das Junior College und rund 22 % die Senior Secondary School. In Bezug auf die Beschäftigung gaben rund 37 % an, in einem Angestelltenverhältnis bei einem staatlichen (21,9 %) oder privat geführten (15,1 %) Unternehmen zu stehen sowie ca. 18 %, dass sie selbstständig sind. Die Arbeitslosenquote lag in der erhobenen Stichprobe bei 12,5 %. Hinsichtlich des monatlich verfügbaren Haushaltseinkommens ordnen sich rund 55 % der Befragten in eine der Einkommensklassen zwischen 500 und 2000 RMB (etwa 50 und 200 Euro) ein (16 % gaben diesbezüglich keine Antwort).

[7] Der Fragebogen wurde in englischer Sprache abgefasst und dann von einer Mitarbeiterin des Lehrstuhls für Ostasienwirtschaft (Muttersprachlerin) in die chinesische Sprache übersetzt. Zur Kontrolle wurde im Anschluss eine Rückübersetzung durch zwei Mitarbeiter – getrennt von einander – durchgeführt (Brislin 1986; Parameswaran/Yaprak 1987), auch bei diesen Personen handelte es sich um Muttersprachler. Die Codierung der Likert Skalen erfolgte von -2 = „lehne voll und ganz ab“ bis +2 = „stimme voll und ganz zu“.

3 Markenpräferenzen chinesischer Konsumenten

3.1 Zum Stand der Forschung

Oberstes Ziel der Studie ist die Erfassung der Markenpräferenz chinesischer Konsumenten. Im Speziellen wird die Stichprobe im Hinblick auf die unterschiedlichen Markenpräferenzen der Probanden für internationale Marken auf der einen und für chinesische Marken auf der anderen Seite typologisiert. Hierzu liegen bisher kaum empirische Arbeiten vor. So fasst etwa Ming die bis in die späten neunziger Jahre vorliegenden Untersuchungen in einer Meta-Analyse zusammen, ohne zu übereinstimmenden Ergebnissen hinsichtlich des Konsumentenverhaltens in Bezug auf Markenpräferenzen zu gelangen (Ming et al. 1999)[8]. Erst in jüngerer Zeit lassen sich empirische Beiträge zur Markenpräferenz chinesischer Konsumenten finden. Häufig werden im Rahmen dieser Analysen jedoch nur die Einstellungen bezüglich eines bestimmten Produktes erfasst und diese vergleichend zu ähnlichen Zielgruppen in anderen Ländern untersucht. Beispielhaft sei hier etwa die Studie von Wang et al. (2004) genannt, die das Entscheidungs- und Wahlverhalten chinesischer Konsumenten im Bereich der Bekleidung untersuchen. Im Rahmen der Analysen wird ein heterogenes Konsumverhalten deutlich. Verbraucher, die ausländische Marken präferieren, verfügen im Gegensatz zu Käufern von heimischen Marken über ein stark ausgeprägtes Markenbewusstsein sowie eine hohe Markentreue. Witkowski et al. (2003) analysieren die interkulturellen Einflüsse auf die Wahrnehmung und die Präferenz für die Fast Food-Kette KFC (Kenntucky Fried Chicken) in China und den USA. Als Kernergebnis zeigt sich, dass chinesische Konsumenten eine deutlich höhere Affinität für KFC aufweisen als amerikanische Verbraucher. Die Präferenz für die Marke ist in China eng mit Assoziationen wie Modernität, Attraktivität und American Life-Style verknüpft.

Eine eher ökonometrisch geprägte Studie zum habitualisierten Wahlverhalten in Bezug auf chinesische Marken führen Lin und Chang (2003) durch. Als bestimmende Determinanten für den Wiederholungskauf werden neben der Markenbekanntheit weitere Einflussfaktoren wie das Qualitätsempfinden und das Preis/Leistungs-Verhältnis identifiziert. Von besonderer Bedeutung für die eigene Arbeit ist die Studie von Delong et al. (2004), die die Wahrnehmung chinesischer Konsumenten von amerikanischen Marken ebenfalls am Beispiel des chinesischen Bekleidungsmarktes untersuchen. Es wird erneut deutlich, dass das Markenimage, neben der Qualität der Waren, dem Verkaufspersonal und dem Service, als wichtigster Einflussfaktor determiniert werden kann. Schmitt und Pan (1994) weisen ebenfalls ein stark ausgeprägtes Imagebewusstsein bei asiatischen Verbrauchern nach und empfehlen, Marken mit einem hohen Prestigefaktor aufzuladen. In einer späteren Arbeit belegen Pan et al. (2003)

[8] Im Speziellen werden hier vor allem die empirischen Studien aus den frühen 90er Jahren rezipiert, die sich hauptsächlich mit Basisfragen des Marketing auseinandersetzten (z. B. Kommunikationspolitik) (so etwa Stewart et al. 1986), ohne einen speziellen Fokus auf Markenpräferenzen (vgl. hier etwa Tse et al. 1989; Schmitt et al. 1994; Klein et al. 1998).

mit Hilfe einer Zeitreihe, dass ausländische Marken aus Konsumentensicht über ein hohes Qualitätsansehen verfügen.

Verschiedene Studien beleuchten das Wahlverhalten unter ethnozentristischen Gesichtspunkten. Wang und Chen (2004) analysieren beispielsweise den Einfluss des Ethnozentrismus bei chinesischen Konsumenten auf die Kaufbereitschaft für heimische Produkte. Die Autoren können eine Korrelation zwischen Qualitätsansehen und Kaufbereitschaft für heimische Produkte identifizieren. Der Einfluss ethnozentristischer Determinanten auf die Wahlentscheidung steht demnach mit der Höhe des produktbezogenen Qualitätsansehens und Aspekten des demonstrativen Konsums in Zusammenhang. D. h. der Einfluss wird schwächer, je niedriger das Produkt durch den chinesischen Konsumenten in Bezug auf die Qualität und Prestige beurteilt wird.

Zusammenfassend zeigt sich, dass verschiedene Faktoren das Markenwahlverhalten der chinesischen Konsumenten beeinflussen. Es wird deutlich, dass neben den Determinanten Markenbekanntheit, -bewusstsein und -treue auch Image-, Prestige- und Qualitätsaspekte bei der Markenwahl von großer Relevanz sind. Bei der Beurteilung von ausländischen und heimischen Marken werden aus Konsumentensicht zusätzlich weitere Einflussfaktoren, wie der Country of Origin-Effekt oder ethnozentristische Motivationen, erklärungswirksam.

3.2 Untersuchungsleitende Hypothesen

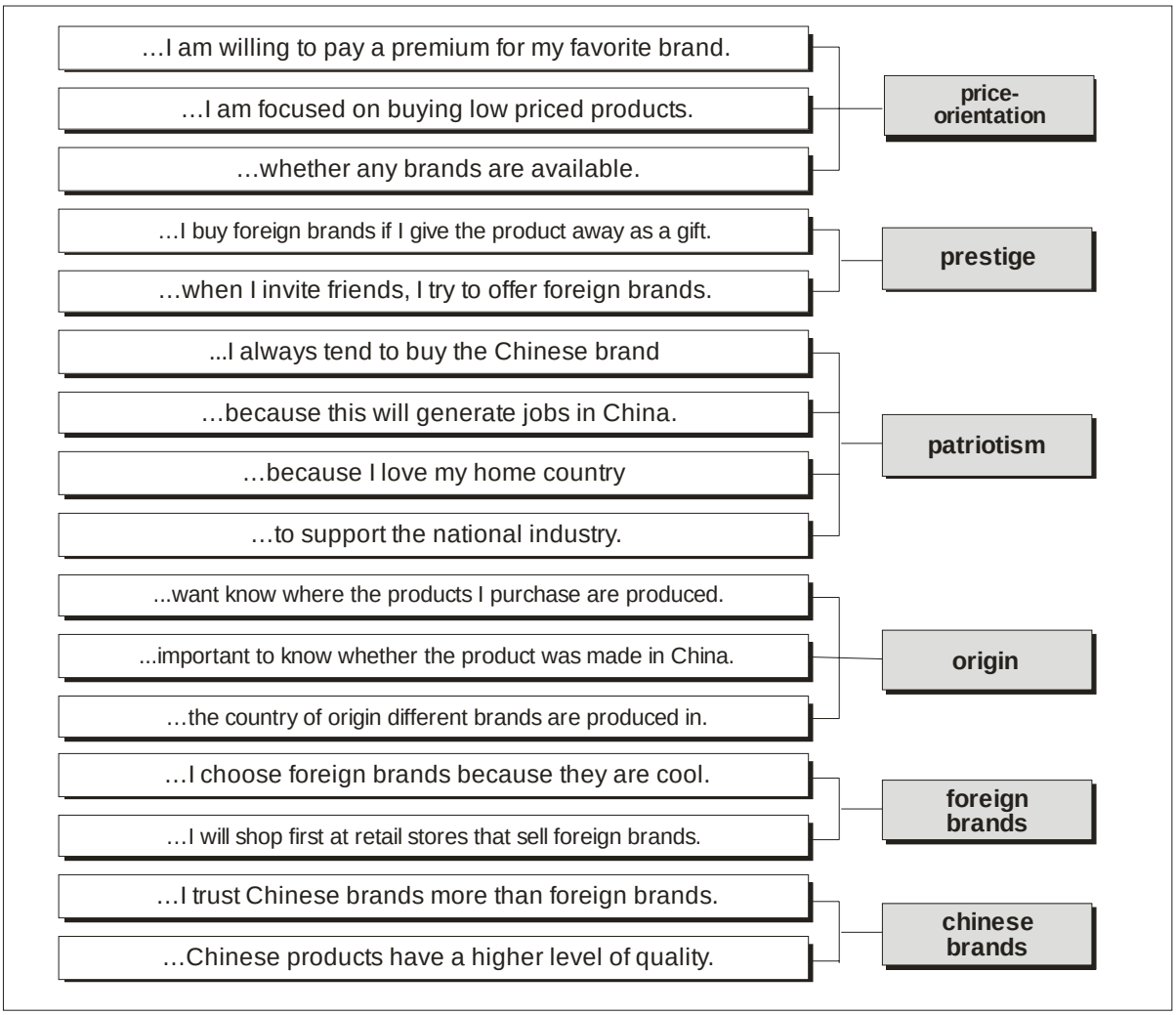
Obwohl die genannten Beiträge wichtige Hinweise für die eigene Analyse liefern konnten, zeigt sich auch, dass eine allgemeine empirische Untersuchung zur Markenpräferenz chinesischer Konsumenten bisher nicht vorliegt und der Beitrag somit als explorativ gelten muss. Die Studie hat daher eher einen hypothesengenerierenden als einen hypothesenprüfenden Charakter. Auf Grundlage der identifizierten Determinanten zur Erklärung der Markenwahl und eigenen empirischen Vorarbeiten werden folgende untersuchungsleitende Annahmen für die eigene Arbeit abgeleitet:

- Die Leithypothese stellt die Annahme dar, dass Präferenzen für ausländische Marken vor allem auf Prestige-Effekten dieser Marken beruhen und mithin aus Gründen des demonstrativen Konsums nachgefragt werden.
- Daneben existiert eine ausgeprägte Präferenz für chinesische Marken, die vor allem aus leistungsorientierten Beurteilungsaspekten, wie einem guten Preis-Leistungs--Verhältnis, resultiert.

Zur Untersuchung dieser Annahmen wurden zunächst die verschiedenen ermittelten Einflussfaktoren zur Erklärung der Präferenz für internationale Marken operationalisiert. Resultierend aus den zentralen Annahmen sowie den im vorigen Abschnitt zitierten empirischen Beiträgen wurden insgesamt sechs mögliche Determinanten wie Preisorientierung, Prestige- oder

patriotisch-ethnozentristische Gründe, Country of Origin-Effekt, Image von ausländischen Marken und Image von chinesischen Marken abgeleitet (vgl. Abb.2).

Abb. 2: Mögliche Einflussfaktoren der Präferenz für internationale Marken



Quelle: Eigene Darstellung

4 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

4.1 Markenpräferenzen chinesischer Verbraucher - Erster Ergebnisüberlick

Es zeigt sich, dass die chinesischen Konsumenten grundsätzlich positiv gegenüber Marken eingestellt sind und eine hohe Präferenz für diese aufweisen. Rund 65 % verfügen über eine generelle Mehrpreisbereitschaft für ihre favorisierten Marken. Parallel dazu ist allerdings ebenfalls ein Information Overload auf Konsumentenseite zu verzeichnen. Mehr als 60 % der Probanden geben an, dass sie aufgrund der Komplexität des Warenangebots teilweise überfordert sind. Über 76 % stimmen außerdem der Aussage zu, dass sie Zeit investieren, um nähere Details über die Herkunft und Produktion der Marken zu erfahren. Die folgende

Tabelle zeigt die differenzierten Ergebnisse für einige ausgewählte (5-stufige) Likert-Skalen, in denen das Kaufverhalten der Probanden erfasst wird.

Tab. 1: Mittelwerte und Standardabweichungen einzelner Statements

When buying products…	**MW/ St.abw.**	**Strongly agree**	**agree**	**neutral**	**disagree**	**Strongly disagree**
…I am willing to pay a premium for my favorite brand.	0,7/1,0	19,3	45,3	18,2	16,1	1,0
…I will shop first at retail stores that make a special effort to sell foreign brands.	-0,7/0,9	2,1	9,5	22,6	51,6	14,2
…I prefer to buy foreign brands if I want to give the product away as a gift.	-0,3/1,1	3,7	26,1	20,7	38,8	10,6
…even though certain products are available in a number of different brands, I always tend to buy the Chinese brand.	0,7/1,0	18,6	46,4	22,4	9,3	3,3
…I am willing to take time to look on the labels so I know where the products I purchase are produced.	0,9/0,8	22,8	53,3	17,9	6,0	0,0
…when I invite friends, I try to offer foreign brands.	-0,4/1,0	3,8	20,4	22,6	43,0	10,2
…sometimes I get confused because there are so many different brands.	0,6/1,0	15,5	44,9	27,3	9,1	3,2

Quelle: Eigene Berechnung +2 = strongly agree, +1= agree, 0 = neutral, -1 = disagree, -2 = strongly disagree

Zur Prüfung der in Abschnitt 2 generierten Hypothesen werden im Folgenden zunächst bivariate Korrelationen der verschiedenen durch Statements operationalisierten Einflussfaktoren analysiert. Die Präferenz für Marken wurde durch zwei unterschiedlich formulierte Frageblöcke überprüft. Zunächst wird die Präferenz für internationale Marken untersucht, im Anschluss folgt eine nähere Betrachtung der Präferenz für chinesische Marken (vgl. Tab 2. und Tab. 3). Der höchst signifikante Korrelationswert (0,45***) zwischen den beiden Statements "Before purchasing a product it is important to know the country of origin different brands are produced in" und "Before purchasing a product it is important to know the level of quality of the different brands" macht die Notwendigkeit dieser differenzierten Betrachtung sehr deutlich.

Aufschlussreich ist vor allem der sehr starke, höchst signifikante Zusammenhang (0,52***) zwischen den Statements „When buying products… I prefer to buy foreign brands if I want to give the product away as a gift" und "…when I invite friends, I try to offer foreign brands". Ein Einfluss der in der Leithypothese formulierten Prestige-Gründe auf die Nachfrage internationaler Marken wird somit an dieser Stelle deutlich. Ein weiterer Beleg ist die höchst signifikante Korrelation (0,69***) zwischen den Statements „When thinking of foreign brands, do you think they are … of high prestige/of low prestige" und "… expensive/cheap".

Tab. 2: Korrelationen zwischen Statements zur Präferenz für internationale Marken

Statement 1	Statement 2	Korrelation (Pearson)
…I will shop first at retail stores that make a special effort to sell foreign brands.	…when I invite friends, I try to offer foreign brands.	0,50***
…I prefer to buy foreign brands if I want to give the product away as a gift.	…when I invite friends, I try to offer foreign brands.	0,52***
…I choose foreign brands because they are cool and have really funny and crazy ads.	…when I invite friends, I try to offer foreign brands.	0,49***
(foreign) of high prestige/of low prestige	(foreign) expensive/cheap	0,69***
…I will shop first at retail stores that make a special effort to sell foreign brands.	…I am focused on buying low priced products.	-0,24***

Quelle: Eigene Berechnung, *** = Signifikanzniveau $p \leq 0{,}01$

Im Gegensatz dazu differiert die Präferenz für chinesische Marken: Der höchst signifikante Zusammenhang (0,46***) zwischen den Statements „It is important to buy Chinese brands … because this will generate jobs in China“ und „…to support the national industry“ belegt, dass heimische Marken vor allem aus patriotisch motivierten Gründen, wie der Stärkung der heimischen Wirtschaft, nachgefragt werden. Zudem ist das aufgebrachte Vertrauen im Vergleich zu den internationalen Marken größer (0,49***). Weiterhin wird deutlich, dass eine ausgeprägte Präferenz für chinesische Marken, wie in der zweiten untersuchungsleitenden Hypothese formuliert, besteht, die sich vor allem aus dem guten Preis-Leistungs-Verhältnis herleitet.

Tab. 3: Korrelationen zwischen Statements zur Präferenz für chinesische Marken

Statement	Statement	Korrelation (Pearson)
…because this will generate jobs in China.	…to support the national industry.	0,46***
…because I love my home country	…to support the national industry.	0,59***
…even though certain products are available in a number of different brands, I always tend to buy the Chinese brand.	…it is more important to know whether the product I buy was made in China than what brand it is.	0,46***
…even though certain products are available in a number of different brands, I always tend to buy the Chinese brand.	…I am focused on buying low priced products.	0,38***
…even though certain products are available in a number of different brands, I always tend to buy the Chinese brand.	…because I trust Chinese brands more than foreign brands.	0,49***

Quelle: Eigene Berechnung, *** = Signifikanzniveau $p \leq 0{,}01$

Im Anschluss an den ersten Ergebnisüberblick werden mit Hilfe multivariater Analysemethoden die Zusammenhänge zwischen genereller Markenpräferenz, Präferenz für inter-

nationale bzw. chinesische Marken sowie Gründen für das Kaufverhalten differenzierter erläutert. Auf Basis einer Clusteranalyse wird eine Einteilung der Probanden hinsichtlich ihres Kaufverhaltens in Bezug auf Marken vorgenommen.

4.2 Determinanten der Markenpräferenz chinesischer Konsumenten

Zur Erklärung der Markenpräferenzen chinesischer Konsumenten ist es erforderlich, eine Vielzahl von Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Gegenstand der zunächst durchgeführten Faktorenanalyse ist deshalb die Reduktion dieser Variablenvielfalt auf Gruppen von Variablen, die ähnliche Erklärungsfaktoren thematisieren (Backhaus et al. 2003). Die Faktorenanalyse dient neben der Komplexitätsreduktion der Aufdeckung voneinander unabhängiger Einflussgrößen und ist damit in diesem Fall explorativ einsetzbar.

In dieser Untersuchung wurde die Hauptkomponentenanalyse als Faktorextraktionsverfahren gewählt (Backhaus et al. 2003, S. 292). Die Güte der Daten für die nachfolgende Analyse wurde zusammen mit dem Bartlett-Test durch das Kaiser–Meyer–Olkin–Kriterium getestet. Nach diesem Kriterium wird geprüft, ob die Datengrundlage sich zur Durchführung einer Faktoranalyse eignet. Der ermittelte Wert von 0,747 belegt eine gute Tauglichkeit der Datengrundlage[9]. Insgesamt konnten drei Faktoren (mit Eigenwerten > 1), die kumuliert eine Gesamtvarianz von 60,06 % erklären, extrahiert und folgendermaßen charakterisiert werden[10]:

- Faktor 1: Prestige-Effekt von internationalen Marken
- Faktor 2: Vertrauens-/Performance-Effekt von chinesischen Marken
- Faktor 3: Patriotismus

Insgesamt ergeben sich zwei Faktoren, die direkt zum einen auf internationale Marken (Faktor 1) und zum anderen auf chinesische Marken (Faktor 2) bezogen sind. Der dritte Faktor bezieht sich zwar ebenfalls indirekt auf chinesische Marken, allerdings wird im Vordergrund das Element Patriotismus thematisiert. Dabei können die Faktoren 1 und 2 zum einen durch kognitiv geprägte Performancebeurteilungen, zum anderen durch emotional geartete Image- und Prestige-Beurteilungen charakterisiert werden. Beim Faktor 3 sind dagegen hauptsächlich emotionalen Aspekte relevant.

---

[9] Bei Werten unter 0,5 wird von der Durchführung der Faktorenanalyse abgeraten (Backhaus et al. 2003, S. 276).

[10] Ein Gütekriterium zur Überprüfung der Zuverlässigkeit der extrahierten Faktoren stellt die Reliabilitätsanalyse dar. Sie ermittelt, wie zuverlässig ein latentes Merkmal durch ein Set von Variablen bzw. Statements abgebildet wird und welchen Beitrag die einzelne Variable zur Zuverlässigkeit des Konstruktes leistet. Die extrahierten Faktoren „Prestige-Effekt von internationalen Marken“ (0,764), „Vertrauens-/Performance-Effekt von chinesischen Marken“ (0,715) und „Patriotismus“ (0,742) verfügen durchgängig über Werte über 0,7 und belegen somit den reliablen Charakter der Messung.

Tabelle 4 gibt die hinter den jeweiligen Faktoren stehenden Statements und die zugehörigen Faktorladungen wieder.

Tab. 4: Faktorladungen der einzelnen Statements

Faktor 1: Cronbachs Alpha = 0,764; % der Varianz: 21,58	**Faktorladung**
…when I invite friends, I try to offer foreign brands.	0,816
…I will shop first at retail stores that make a special effort to sell foreign brands.	0,768
…I choose foreign brands because they are cool and have really funny and crazy ads.	0,747
…I prefer to buy foreign brands if I want to give the product away as a gift.	0,698
Faktor 2: Cronbachs Alpha = 0,715; % der Varianz: 20,29	
…even though certain products are available in a number of different brands, I always tend to buy the Chinese brand.	0,792
…because I trust Chinese brands more than foreign brands.	0,781
…I am focused on buying low priced products.	0,638
…it is more important to know whether the product I buy was made in China than what brand it is.	0,634
Faktor 3 : Cronbachs Alpha = 0,742; % der Varianz: 18,19	
…to support the national industry.	0,870
…because I love my home country	0,762
…because this will generate jobs in China.	0,741

Quelle: Eigene Berechnung

Es zeigt sich, dass die in Abschnitt 3 abgeleiteten Determinanten zur Erklärung der Präferenz für internationale Marken nur zum Teil den zuvor hypothetisch unterstellten Zusammenhang belegen. Ein Einfluss einzelner Teilkonstrukte, wie z. B. Prestige-Gründe oder Patriotismus konnte zwar nachgewiesen werden. Wegen eines unklaren Erklärungsbeitrages und der damit einhergehenden Ergebnisverzerrung wurden allerdings verschiedene Variablen vor allem aus den Einflussfaktoren Price-Orientation und Origin eliminiert. Da diese Variablen keinem der Faktoren zugeordnet werden konnten, sondern jede für sich einen eigenständigen Faktor gebildet hätte, würde eine Berücksichtigung eine Verschlechterung des Gesamtergebnisses bewirken. Die Fragen scheinen von den Probanden nicht unmittelbar mit der Präferenz für internationale Marken verknüpft worden zu sein, was den geringen Erklärungsbeitrag einzelner Einflussfaktoren begründen könnte.

4.3 Typologisierung der Stichprobe

Auf Grundlage der Faktorenanalyse wurde im Folgenden eine hierarchische Clusteranalyse[11] durchgeführt. Als clusterbildende Variablen wurden die drei bei der Faktoranalyse extrahierten Komponenten „Prestige-Effekt von internationalen Marken“, „Vertrauens-/Performance-Effekt von chinesischen Marken“ und „Patriotismus“ herangezogen. Auf Grund des Ellbow-Kriteriums sowie der inhaltlichen Interpretation wurde als Ergebnis eine Lösung mit fünf Clustern zur näheren Analyse ausgewählt. Diese konnte in ihrer Gruppenzuordnung durch eine Diskriminanzanalyse zu 91,7 % bestätigt werden. Gleichwohl ist angesichts der begrenzten Stichprobengröße und der Nicht-Repräsentativität der Stichprobenauswahl das Ergebnis vorsichtig zu interpretieren.

Cluster 1: „Foreign Brand Lovers“ (18,93 %)
In der Gruppe der Foreign Brand Lovers finden sich Probanden mit einer deutlichen Markenpräferenz, die allerdings hauptsächlich auf internationale Marken fokussiert sind. Foreign Brands werden vor allem aus Prestige-Gründen nachgefragt, etwa als Geschenk oder für besondere Anlässe. Chinesische Marken werden im Gegensatz dazu stark abgelehnt. Ursächlich für diese Abneigung dürfte das Billig-Image vieler heimischer Marken sein, die häufig im Niedrigpreissegment angesiedelt sind. Insgesamt ist das Cluster nur wenig preisorientiert. Im Widerspruch zur Präferenz für internationale Marken scheint das äußerst hohe Maß an Patriotismus zu stehen. Die Ursache dieser hohen Ausprägung kann an dieser Stelle ohne Spekulationen nicht näher erläutert werden, sie begründet sich wahrscheinlich durch das relativ jungen Durchschnittsalter des Clusters und die damit verbundene Prägung durch neuere politische Entwicklungen. Angehörige dieses Clusters sind einerseits junge Familien mit Partner und z. T. Kind (37,5 %) und auf der anderen Seite junge Erwachsene, die mit ihren Eltern gemeinsam (28,1 %) in einem Haushalt leben. Der Bildungsstand in diesem Cluster ist hoch: 37,5 % absolvierten die High School und 31,3 % das Junior College. 56,4 % ordnen sich in eine der Einkommensklassen (monatliches Haushaltseinkommen) zwischen 50 und 2000 RMB ein.

Cluster 2: „Foreign Brand Accepters“ (19,53 %)
Die Gruppe der „Foreign Brand Accepters“ verfügt mit 19,53 % der befragten Konsumenten über eine ähnliche Größe wie das Cluster der „Foreign Brand Lovers“. Weitere Parallelen werden bei der Betrachtung des Faktors 1: „Prestige-Effekt von internationalen Marken“ deutlich. Der Fokus auf internationale Marken ist allerdings bei weitem nicht so stark ausgeprägt wie bei Cluster 1. Der Zuspruch begründet sich weiterhin in dem hohen Qualitätsansehen, über welches in dieser Gruppe ausschließlich internationale, nicht aber chinesische Marken verfügen. Diese werden von den Angehörigen dieses Clusters ebenfalls stark abgelehnt. Ursächlich für diese Abneigung dürfte auch an dieser Stelle das Billig-Image

[11] Als Fusionierungsalgorithmus wurde die agglomerative Ward-Methode aufgrund sehr guter Partitionierungseigenschaften gewählt (vgl. Backhaus 2003, S. 516), nachdem zuvor, mit Hilfe des Single Linkage –Verfahrens, Ausreißer eliminiert worden sind.

vieler chinesischer Marken sein, die im Niedrigpreissegment angesiedelt sind. Diese Vermutung bestätigt sich durch die ebenfalls negativ ausgeprägte Preisorientierung. Im Gegensatz zu den aufgezählten Gemeinsamkeiten fällt das äußerst niedrige Maß an Patriotismus in diesem Cluster auf. In Bezug auf die Soziodemographie zeigt diese Gruppe erneut große Ähnlichkeiten zu den „ Foreign Brand Lovers“. Es dominieren junge Familien mit Partner und z. T. Kind (63,6 %), die gemeinsam in einem Haushalt leben. Über die Hälfte der Angehörigen dieser Gruppe geben als höchsten Schulabschluss das Junior College an. 45,4 % verfügen über ein Einkommen zwischen 500 und 2000 RMB.

Cluster 3: „Brand Lovers“ (17,20 %)
Das Cluster der „Brand Lovers“ wird durch ein konsistentes Bekenntnis zur Marke geprägt. Angehörige dieser Gruppe sind allerdings zugleich preisorientiert. Dieser scheinbare Widerspruch löst sich auf, wenn man die Markenpräferenz in dieser Gruppe differenzierter betrachtet. Es werden zwar sowohl internationale als auch chinesische Marken präferiert, allerdings bestimmt der Kaufanlass die Wahlentscheidung. Der Fokus auf internationale Marken lässt sich, ähnlich wie in Cluster 1, anhand von Prestige-Gründen erklären, für bestimmte (niedrigpreisigere) Produktgruppen werden dagegen eher chinesische Marken nachgefragt. Patriotismus-Gründe spielen bei der Kaufentscheidung im Gegensatz dazu eine untergeordnete Rolle. Angehörige dieses Clusters sind einerseits junge Familien mit Partner und z. T. Kind (34,5 %) und auf der anderen Seite junge Erwachsene, die entweder allein (13,8 %), in einer Wohngemeinschaft (10,3 %) oder mit ihren Eltern gemeinsam (24,1 %) in einem Haushalt leben. Das Bildungsniveau ist in dieser Gruppe sehr hoch, fast zwei Drittel der Clusterangehörigen verfügen über einen Abschluss an der High School (34,5 %) oder Junior College (27,6 %), 20,7 % sogar über einen BA. Das Einkommensniveau in diesem Cluster ist eher niedrig, zwar fallen auch hier 41,4 % der Befragten in den Einkommensbereich von 500 bis 2000 RMB, gut die Hälfte (21 %) jedoch ist im unteren Drittel bis 1000 RMB angesiedelt. Insgesamt ist auffällig, dass in diesem Cluster ca. 40 % der Befragten keine Auskunft zu ihren Einkommensverhältnissen geben wollte.

Cluster 4: „Chinese Brand Supporters“ (12,43 %)
Das deutlichste Merkmal dieses Clusters ist die Präferenz für chinesische Marken. Diesen Marken wird ein großes Vertrauen entgegen gebracht. Die „Chinese Brand Supporters“ schätzen die Performance „ihrer“ chinesischen Marken. Internationale Marken werden im Gegensatz dazu komplett abgelehnt. Vor allem die in den Clustern 1 bis 3 zitierten Prestige-Gründe wirken an dieser Stelle negativ. Der Patriotismus-Faktor ist im Vergleich zu den anderen Clustern am schwächsten ausgeprägt. In Bezug auf die Soziodemographie differiert diese Gruppe stark von den Clustern 1 bis 3. Es dominieren etwas ältere Familien (MW = 1964) mit Partner und z. T. Kind (33,3 %), die gemeinsam in einem Haushalt leben. Der Bildungsstand in diesem Cluster ist sehr heterogen. Zwar weisen ein Drittel der Angehörigen dieser Gruppe einen High School-Abschluss aus, 38,1 % geben allerdings als höchsten Schulabschluss die Senior Secondary School an. Auffällig ist die sehr hohe Arbeitslosenquote von 23,8 %. Trotzdem liegt das Einkommen auf einem mit den restlichen Clustern vergleichbaren Niveau: 61,8 % fallen in den Bereich von 500 bis 2000 RMB.

Tab. 5: Charakterisierung der Cluster durch die extrahierten Faktoren

Cluster / Clusterbeschreibende Variablen	1		2		3		4		5	
	n = 32, 18,93 %		n = 33, 19,53 %		n = 29, 17,20 %		n = 21, 12,43 %		n = 54, 31,95 %	
	MW	**Stabw**	**MW**	**Stabw**	**MW**	**Stabw**	**MW**	**Stabw**	**MW**	**Stabw**
Faktor 1: Prestige-Effekt von internationalen Marken										
…I will shop first at retail stores that make a special effort to sell foreign brands. ***	,03	,86	-,61	,70	-,10	,98	-1,10	,63	-1,31	,51
…I prefer to buy foreign brands if I want to give the product away as a gift. ***	,44	,88	,03	,92	,59	1,05	-1,10	,44	-1,09	,59
…I choose foreign brands because they are cool and have really funny and crazy ads. ***	-,28	,77	-,27	,76	,52	1,09	-,76	,63	-1,17	,72
…when I invite friends, I try to offer foreign brands. ***	,22	,87	-,27	,91	,48	,83	-,90	,54	-1,06	,81
Faktor 2: Vertrauens-/Performance-Effekt von chinesischen Marken										
…even though certain products are available in a number of different brands, I always tend to buy the Chinese brand. ***	,09	,96	-,21	,99	1,07	,75	1,19	,51	1,15	,60
…it is more important to know whether the product I buy was made in China than what brand it is. ***	-,25	,95	-,45	,83	,66	1,14	,43	,81	,56	,95
…I am focused on buying low priced products. ***	-,37	,91	-,39	1,14	,79	1,01	,38	,87	,63	1,10
…because I trust Chinese brands more than foreign brands. ***	,28	,85	,24	,66	1,41	,68	1,29	,46	1,20	,63
Faktor 3: Patriotismus										
…because this will generate jobs in China. ***	1,03	,74	,15	,80	,52	,99	-,24	,89	,93	,67
…because I love my home country. ***	1,47	,57	-,06	,86	,86	,88	,05	,74	1,19	,59
…to support the national industry. ***	1,53	,57	,09	,68	,83	,71	-,14	1,01	1,15	,45

Quelle: Eigene Erhebung; Angabe der Mittelwerte; *** = Signifikanzniveau $p \leq 0{,}01$; MW= Mittelwert, Stabw= Standardabweichung

Cluster 5: „Patriotic Brand Supporters“ (31,95 %)
Mit 31,95 % der Befragten ist dieses die größte Gruppe. Ähnlich wie beim Cluster 4 ist das deutlichste Merkmal die Präferenz für chinesische Marken. Diesen wird ein großes Vertrauen entgegen gebracht, zudem wird das gute Preis-Leistungsverhältnis geschätzt. Die „Patriotic Brand Supporters“ schätzen die Performance „ihrer“ chinesischen Marken ebenso wie die „Chinese Brand Supporters“. Weitere Parallelen werden in der ablehnenden Haltung gegenüber internationalen Marken deutlich. Im Gegensatz zum Cluster 4 ist der Patriotismus-Faktor bei den „Patriotic Brand Supporters“ allerdings ein deutliches Charakteristikum. Bei der Kaufentscheidung kommt dem Patriotismus eine gleichwertige Bedeutung wie der Präferenz für chinesische Marken zu. In Bezug auf die Soziodemographie dominieren ältere Familien (MW = 1960) mit Partner und Kind (55,6 %), die gemeinsam in einem Haushalt leben. Das Bildungsniveau ist, ähnlich der Gruppe 4, heterogen: Ein Drittel der Angehörigen dieses Clusters weist einen High School-Abschluss auf. Rund 35 % geben als höchsten Schulabschluss die Senior Secondary School und ca. 22 % das Junior College an. Das Einkommen ist in dieser Gruppe eher niedrig, rund 70 % ordnen sich in eine der Einkommensklassen zwischen 500 und 2000 RMB.

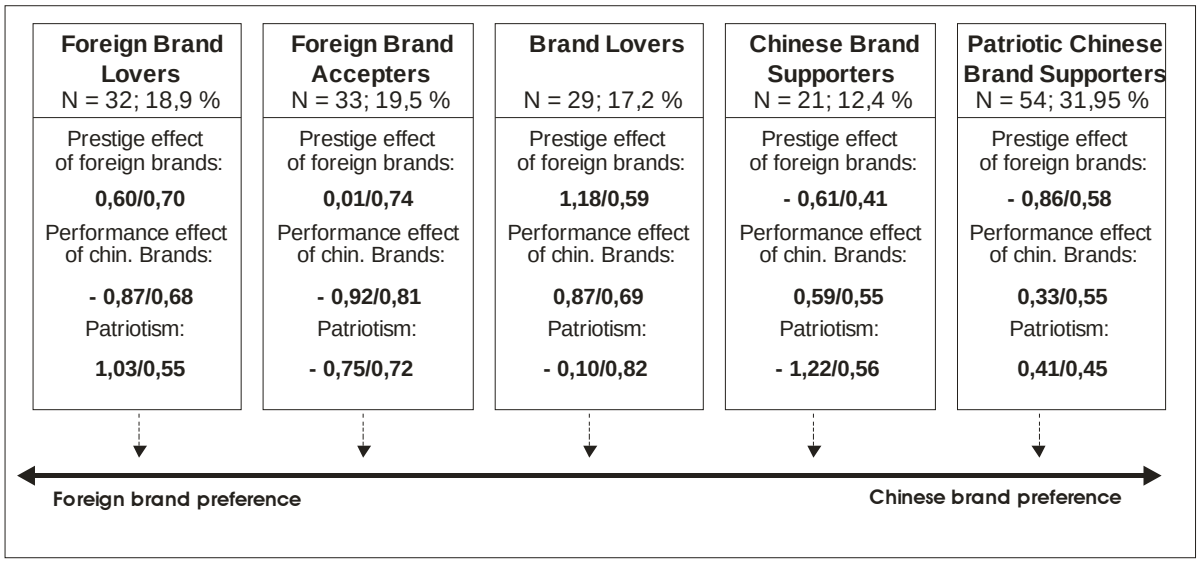
Fazit: Die Typologie deckt insgesamt fünf verschiedene Gruppen auf, von denen fast alle einen deutlich ausgeprägten Markenfokus aufweisen. Dieser Fokus ist allerdings differenziert zu betrachten, da dieser nur bei Cluster 3, den „Brand Lovers“ (17,20 %), in Form einer allgemeinen Markenpräferenz zu spezifizieren ist. Angehörige dieses Clusters weisen im Gegensatz zu allen anderen Gruppen sowohl eine Präferenz für internationale als auch für chinesische Marken auf. Je nach Kaufanlass werden die internationalen durch chinesische Marken (und umgekehrt) substituiert.

Die weiteren Cluster der Typologie polarisieren in Bezug auf den Markenfokus stark: Auf der einen Seite finden sich die Cluster 1, „ Foreign Brand Lovers“ (18,93 %) und Cluster 2, „Foreign Brand Accepters“ (19,53 %) die eine z. T. deutliche Präferenz für internationale Marken aufweisen. Die Fokussierung resultiert bei Cluster 1 vor allem aus der Befriedigung von Prestige-Gründen, bei Cluster 2 hauptsächlich aus einem hohen Qualitätsansehen, über welches in dieser Gruppe ausschließlich internationale, nicht aber chinesische Marken verfügen. Chinesische Marken werden von beiden Gruppen gleichermaßen abgelehnt. Ursächlich für diese Abneigung dürfte zum einen das Billig-Image vieler chinesischer Marken sein, die im Niedrigpreissegment angesiedelt sind, und zum anderen die negativ ausgeprägte Preisorientierung beider Cluster.

Den Gegenpol bilden die Cluster 4, „Chinese Brand Supporters“ (12,43 %) und Cluster 5, „Patriotic Brand Supporters“ (31,95 %). Das deutlichste Merkmal dieser Cluster ist die Präferenz für chinesische Marken. Diesen Marken wird ein großes Vertrauen entgegen-gebracht. Die „Chinese Brand Supporters“ schätzen vor allem die Performance „ihrer“ chinesischen Marken. Bei den „Patriotic Brand Supporters“ bildet der Patriotismus-Faktor das deutlichste Charakteristikum. Internationale Marken werden im Gegensatz dazu von beiden Gruppen komplett abgelehnt. Vor allem die in den Cluster 1 bis 3 zitierten Prestige-Gründe

wirken an dieser Stelle negativ. Abbildung 3 gibt das Ergebnis noch einmal zusammenfassend wieder.

Abb. 3: Typologie der Stichprobe



Quelle: Eigene Erhebung, Angabe der Mittelwerte und Standardabweichungen MW/Stabw.

5 Fazit

Insgesamt konnte im Rahmen der Untersuchungen ein deutlich ausgeprägter Markenfokus nachgewiesen und damit die Annahme bestätigt werden, dass diejenigen Konsumenten, die eine hohe Präferenz für internationale Marken aufweisen, diese in erster Priorität aus Gründen des demonstrativen Konsums nachfragen. Internationale Marken gelten beim chinesischen Konsumenten im Vergleich zu einheimischen chinesischen Marken als qualitativ hochwertiger, innovativer, moderner, aber auch teurer und sind somit mit einem höheren Prestige-Wert ausgestattet. Heimische Marken werden dagegen vor allem aus patriotistisch motivierten Gründen, wie der Stärkung der heimischen Wirtschaft nachgefragt. Zudem ist das aufgebrachte Vertrauen im Vergleich zu den internationalen Marken größer. Chinesische Markenprodukte gelten generell als im unteren bis mittleren Preissegment angesiedelt, verfügen aber dennoch über ein hohes Qualitätsimage und gelten v. a. in Bezug auf ihr Preis-Leistungs-Verhältnis als konkurrenzfähig.

Im Weiteren wurde mit Hilfe multivariater Verfahren eine Typologie erstellt, welche die in der Studie unterstellten Zusammenhänge bestätigt. Insgesamt konnten fünf verschiedene Gruppen spezifiziert werden, von denen zwar alle einen deutlich ausgeprägten Markenfokus aufweisen. Dieser Fokus ist allerdings differenziert zu betrachten, da die Cluster der Typologie in Bezug auf den Markenfokus stark polarisieren. Letztlich konnte allerdings bei nur knapp 40 % der befragten Konsumenten eine explizite Präferenz für ausländische Marken nachgewiesen werden.

Insgesamt zeigt sich, dass der chinesische Konsumgütermarkt keineswegs das Dorado der internationalen Markenartikelindustrie darstellt. Zum einen werden die chinesischen Konsumenten erst seit wenigen Jahren überhaupt mit dem Konzept „Marke“ konfrontiert, es muss mithin erst noch in das Einkaufsverhalten und die Präferenzstrukturen integriert werden. Zum anderen bestehen in der chinesischen Volkswirtschaft extreme Einkommensdisparitäten, so dass zunächst grundsätzlich nur der in den Städten lebende Anteil der Bevölkerung überhaupt als Zielgruppe einer intensiveren Markenpolitik anerkannt werden kann. Doch auch im Rahmen dieser – weitaus kleineren Gruppe – der chinesischen Konsumenten lässt sich keineswegs ein Einkommensniveau ausmachen, das mit dem des europäischen oder US-amerikanischen Mittelstandes zu vergleichen wäre. Letztlich kann nur ein kleiner Teil der chinesischen Konsumenten als Zielgruppe für die zumeist hochpreisig positionierten internationalen Markenartikel gelten. Die Clusteranalyse lässt darüber hinaus ein weiteres interessantes Phänomen erkennen: Eine generelle Präferenz für ausländische Marken besteht nicht, vielmehr ist der Kauf dieser Produkte mit einem bestimmten Konsumzweck verbunden. Chinesische Marken – häufig im Preiseinstiegs-Segment positioniert – genießen bei einer großen Gruppe der Verbraucher hohes Vertrauen. So ermittelte die Unternehmensberatung McKinsey in einer kürzlich vorgestellten Studie, dass der Marktanteil u. a. für Shampoo internationaler Hersteller im chinesischen Gesamtmarkt nur bei rund 24% liegt (Chen/Penhirin 2004, S. 67), diesen Marktanteil teilen sich zudem alle internationalen Markenartikelhersteller in diesem Produktbereich. Setzt man diesem – relativ geringen – Marktanteilen die Werbeausgaben entgegen, so wird schnell deutlich, dass es sich beim chinesischen Markt keineswegs um ein leicht zu bearbeitendes Feld handelt. Für die Marke Head & Shoulders (Pantene) wurden etwa in den ersten beiden Quartalen 2004 allein für TV-Spots 101 Mio. US$ (86 Mio. US$) investiert (ebenda 2004). Eine Positionierung im Premiumbereich erscheint in Anbetracht der Größe der Zielgruppe und den nötigen Werbeausgaben zu deren Ansprache ein schwieriges Unterfangen.

Zu den Schwierigkeiten einer adäquaten Positionierung kommen strukturelle Probleme des chinesischen Marktes: Häufig sind internationale Marken flächendeckend auf dem ganzen chinesischen Markt eingeführt und einheitlich positioniert. Aufgrund der Heterogenität der chinesischen Volkswirtschaft finden sie sich jedoch häufig in verschiedenen Regionen mit unterschiedlichen Konkurrenten konfrontiert. Gerade im Bereich der Konsumgüter finden sich lokal oder regional ausgerichtete chinesische Marken, die an den jeweiligen spezifischen Wünschen der Konsumenten ausgerichtet und gut positioniert sind. Nationale Marken sind allenfalls auf Produkte der weißen Ware und der Unterhaltungselektronik beschränkt, und auch hier finden sich Ausnahmen. Um dieser Heterogenität der Wettbewerber gerecht werden zu können, müsste zum einen eine je nach regionalen Anforderungen differenzierte Marketingstrategie spezifiziert und zum anderen eine jeweils lokal unterschiedliche Positionierung angestrebt werden, wollte man breitere Käuferschichten für das eigene Produkt gewinnen.

Insgesamt scheint es daher schwierig, allgemeine Managementempfehlungen für das relativ weite Feld der Konsumgüter abzuleiten, die den oben geschilderten Problemfeldern gerecht werden. Grundlegend scheinen zwei Alternativen zielführend:

„Sit and Wait“: Im Rahmen der weiteren Einbindung Chinas in die Weltwirtschaft und dem vollzogenen Beitritt zur WTO scheinen auch in Zukunft hohe Wachstumsraten möglich. Der Anstieg der Realeinkommen wird auch in den kommenden Jahren für einen Großteil der Bevölkerung anhalten, wenn auch in verminderter Geschwindigkeit. Damit wächst in absehbarer Zeit ein Segment der klassischen Mittelschicht heran, das finanziell durchaus in der Lage ist, auch in größerem Umfang ausländische Markenprodukte zu konsumieren. Dieser Trend wird ausgehend von den Küstenprovinzen sukzessive auch die westlichen Städte Chinas erreichen, wenn auch mit einem absehbaren Time-Lag. Zu empfehlen wäre dann, die Premiumpositionierung beizubehalten und schlicht abzuwarten. Die Erschließung des Gesamtmarktes sollte der Wachstumsrichtung Ost-West folgen und ebenfalls sukzessive – gleichsam top-down – durchgeführt werden. Insgesamt werden damit eine kostenintensive Umpositionierung der Marke und ein Preiskampf mit den chinesischen Marken vermieden. Zudem können die Werbebudgets jeweils auf den gerade zu bearbeitenden Teilmarkt aufgespalten und fokussiert werden. Somit ließe sich entweder durch einen höherer Werbedruck bei gleichem Budget oder bei gleichem Werbedruck im jeweiligen Zielmarkt eine Reduktion der Kosten erzielen. Hinzu kommt, dass sich der chinesische Markt und mit ihm der chinesische Konsument in einer Übergangsphase befindet, in der zunehmend neue Produkte und Marken – sowohl chinesische als auch ausländische – auf den Markt kommen. Insgesamt zeigt die empirische Analyse, dass diese neue Situation tiefe Verunsicherung bei vielen Verbrauchern auslöst, die sich in der Kaufsituation allein durch die Fülle der Marken überfordert fühlen. Auch in diesem Sinne scheint es angebracht, den chinesischen Konsumenten eine Orientierungsphase zu gewähren. Anderenfalls besteht die Gefahr, dass Werbeaufwendungen und Positionierungsbemühungen in der allgemeinen Verunsicherung wirkungslos bleiben. Nachteilig wirkt sich dagegen aus, dass substanzielle Erfolge einer solchen Strategie erst langfristig wirksam werden können.

„Vertical Brand Stretching“: Im Gegensatz zur horizontalen Markenerweiterung setzt das “Vertical Brand Stretching” auf die Erschließung neuer Segmente durch die Differenzierung der Marke anhand verschiedener Preissegmente (Chen/Penhirin 2004, S. 68; Penhirin, 2004). Durch die Produktdifferenzierung können so für verschieden kaufkräftige Kundengruppen unterschiedliche Produkteigenschaften besonders hervorgehoben werden. Die gleichzeitige preisliche Differenzierung ermöglicht es, insgesamt einen größeren Teil des Gesamtmarktes abzudecken. Dieser strategische Ansatz ist jedoch mit einer ganzen Reihe von Unwägbarkeiten verbunden und erfordert darüber hinaus ein konsequentes Markenmanagement. Neben möglichen Kannibalisierungseffekten, droht auch der Effekt des Markenflimmerns[12], der u. U. zu irreversiblen Schäden am Markenimage führen kann. Als

[12] Unter dem Stichwort Markenflimmern bzw. Markenverwässerung diskutieren neuere Studien die Gefahr eines verschwommenen Markenbildes durch extensiven Markentransfer (Esch 2003).

Alternative bietet sich die Möglichkeit an, neue Marken für die unteren und mittleren Preissegmente zu generieren. In Anbetracht des nicht zu unterschätzenden Werbeaufwands, der auch in der VR China zur Erreichung einer signifikanten Bekanntheit nötig geworden ist, sind hiermit jedoch hohe Investitionen verbunden.

6 Methodische Grenzen der Studie

Die vorliegende Untersuchung gibt erstmals quantifizierte Hinweise über die Markenpräferenzen chinesischer Konsumenten, dabei beruht die vorgestellte Studie auf einer face-to-face Befragung in den beiden Städten Peking und Wuhan. Das Sample von 200 Konsumenten ist insgesamt als Sondierungsstudie angelegt und Teil einer Gesamtstichprobe von N = 1600. Es handelt sich durch die Teilstichprobe um ein Convenient Sample und kann insofern nur als bedingt repräsentativ angesehen werden. Daher sind die Limitationen der Analysen in der bedingten Aussagekraft aufgrund der fehlenden Repräsentativität der erhobenen Stichprobe zu sehen. Die Wahl der Städte erfolgte zwar in dem Bemühen, ein möglichst realitätsnahes Abbild des chinesischen Konsumgütermarktes zu erreichen (Hiu et al. 2001, S. 327). Dennoch kann diese Studie angesichts der Größe und Heterogenität des chinesischen Marktes nur bedingt als aussagekräftig für das gesamtchinesische Konsumentenverhalten angesehen werden. Als weitere methodische Grenze ist die Form der in dieser Arbeit verwendeten Einstellungsbefragung anzuführen. Es ist nicht auszuschließen, dass die Einstellungen auf Konsumentenseite in Bezug auf die diskutierte Fragestellung aufgrund geringer Erfahrungen noch nicht gefestigt sind.

Literatur

Brislin, R. W. (1986): The Wording and Translation of Research Instruments, in : Lonner, W. J., Berry, J. W. (Hsg.): Field Methods in Cross-Cultural Research, Beverly Hills, 1986, pp. 137-246.

Chen Y., Penhirin, J. (2004): Marketing to China's consumers, in: The McKinsey Quarterly, 2004 Special Edition ‚China today', pp. 63-73.

Cui, G. (1999): Segmenting China's Consumer Market: A Hybrid Approach, in: Journal of International Consumer Marketing, Vol. 11, No.1, pp. 55-76.

Delong, M., Mingxin, B., Juanjuan, W., Chao, H., Li, M. (2004): Perception of US branded apparel in Shanghai, in: Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 8, No. 2, pp. 141-153-76.

Esch, F.-R. (2003): Strategie und Technik der Markenführung, München.

Federal Statistical Office (2003): Statistical Yearbook 2003 for the Federal Republic of Germany, Wiesbaden.

Henderson, P. W., Cote, J. A., Leong, S. M., Schmitt, B. (2003): Building strong brands in Asia: selecting the visual components of image to maximize brand strength, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 20, No. 4, pp. 297-313.

Hui, A. Y., Siu, N. Y., Wang, C. C., Chang, L. M. (2001): An Investigation of Decision-Making Styles of Consumers in China, in: The Journal of Consumer Affairs, Vol. 35, No. 2, pp. 26-345.

Klein, J. G., Ettenson, R., Morris, M. D. (1998): The Animosity Model of Foreign Product Purchase: An Empirical Test in the People's Republik of China, in: Journal of Marketing, Vol. 62, No. 1, pp. 89-100.

Kotler, P., Ang, S. H., Leong, S. M., Tan, C. T. (2003): Marketing Management: An Asian Perspective, 3rd. ed., Singapore.

Lin, M. Y., Chang, L. H. (2003): Determinants of habitual behavior for national and leading brands in China, in: Journal of Product and Brand Management, Vol. 12, No. 2, pp. 94-107.

Ming, O., Zhou, D., Zhou, N. (1999): Twenty years of research on marketing in China: A review and assessment of journal publications, in: Journal of Global Marketing, Vol. 14, No. 1-2, pp. 187-201.

National Bureau of Statistics (2004): China Statistical Yearbook 2004, Beijing.

Pan, Y., Tse, K. D., Li, X. (2003): Evolution of brands in transitional economies: the case of china in 1993-1998, unter: http://www.globalbrands.org/ research/ working/ Evolution.pdf., Abrufdatum: 08.09.05.

Parameswaran, R., Yaprak, A. (1987): A Cross-national Comparison of Consumer Research measures, in: Journal of International Business Studies, Vol. 18, No. 1, pp. 35-49.

Penhirin, J. (2004): Understanding the Chinese Consumer, in: The McKinsey Quarterly, Special Edition 2004: What global executives think, w. p.

Schmitt, B. H., Pan, Y., Tavassoli, N. T. (1994): Language and Consumer Memory: The Impact of Linguistic Differences Between Chinese and English, in: Journal of Consumer Research, Vol. 21, No. 3, pp. 419-431.

Steward, S., Campbell, N. (1986): Advertising in China, in: International Journal of Advertising, Vol. 6, No. 4, pp. 317-323.

Taube, M. (2003): China als Ziel deutscher Direktinvestitionen. Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen und operative Herausforderungen, in: Nippa, Michael (Hrsg.) (2003): Markterfolg in China. Erfahrungsberichte und Rahmenbedingungen, Heidelberg, Berlin: Physica, S. 29-48.

Tse, R., Belk, W., Zhou, N. (1989): Becoming A Consumer Society: A Longitudinal and Cross-cultural Content Analysis of Print ads from Hong Kong, the People's Republik of China and Taiwan, in: Journal of Consumer Research, Vol. 15, No. 4, pp. 457-472.

Wang, C.-L., Chen, Z.-X. (2004): Consumer ethnocentrism and willingness to buy domestic products in a developing country setting: testing moderaty effects, in: Journal of Consumer Marketing, Vol. 21, No. 6, pp. 391-400.

Wang, C.-L., Siu, N. Y., Hui A. S. (2004): Consumer decision-making styles on domestic and imported brand clothing, in: European Journal of Marketing, Vol. 38, No. 1, pp. 239-252.

Witkowski, T. H., Ma, Y., Zheng, D. (2003): Cross-Cultural Influences on Brand Identity Impressions: KFC in China and the United States, in: Asia Pasific Journal of Marketing and Logistics, Vol. 15, No. 1-2, pp. 74-86.

Evolving Brand Preferences: The Case of China – An empirical analysis

Matthias Schramm, Achim Spiller, Torsten Staack, Markus Taube

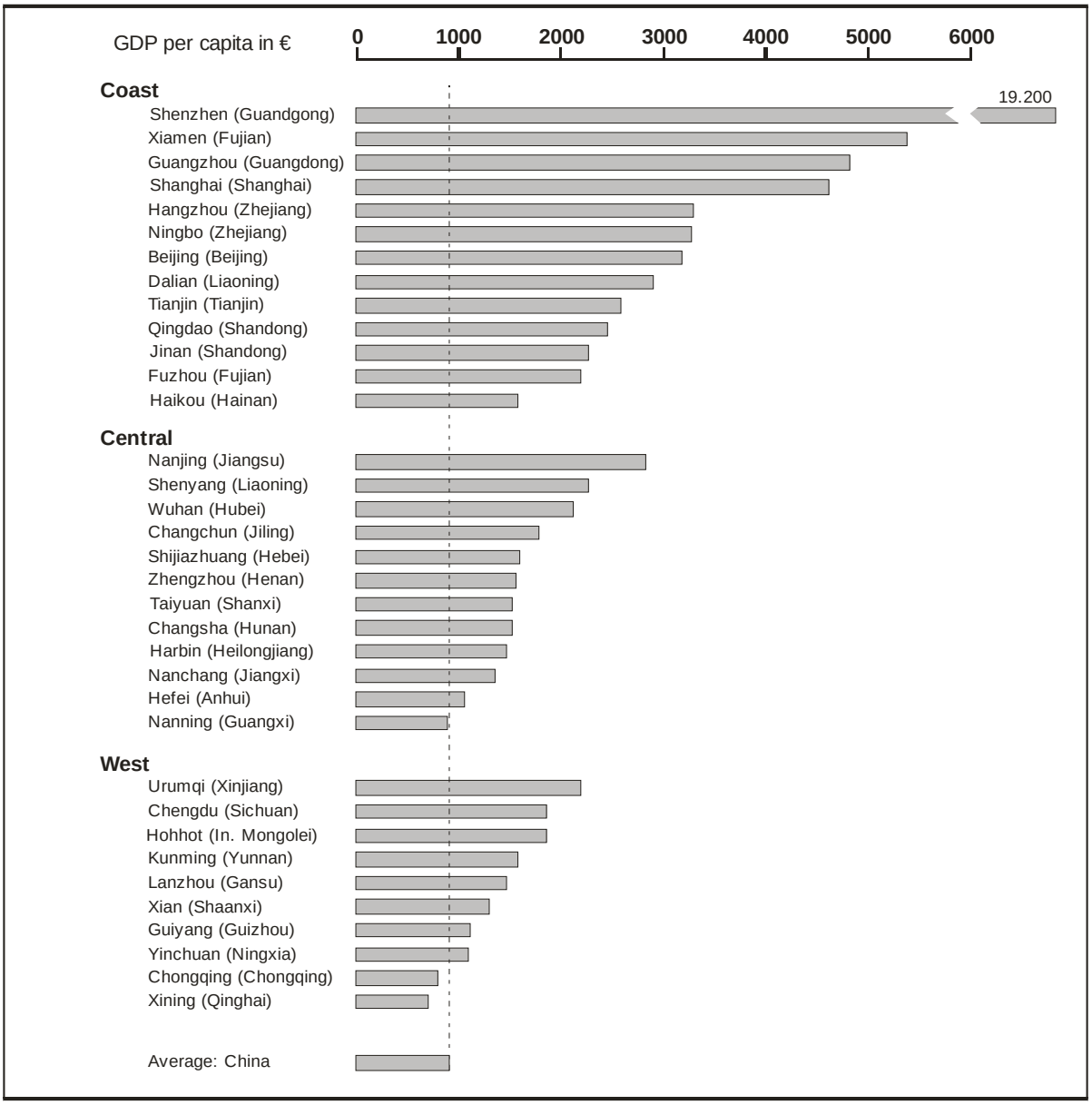
Abstract:
The Chinese consumer goods market is widely considered to be the Dorado of the brand product industry: Firstly, China is deemed to be the market with the greatest growth potential during the next decade. Secondly, foreign brand manufacturers seem to have the edge on their Chinese competitors with regard to image and quality of their products. In this context, the following work provides information on brand preferences of Chinese consumers based on an empirical survey. Ultimately, the research shows no general dominant preference for foreign brands but a strong polarization, which suggests a differentiated approach to the target group.

1 Introduction

There is hardly any other market at this time which is as laden with expectations and at the same time subject to so many myths as the Chinese consumer goods market. A population of 1.3 billion, the fact of two decades of rapidly rising real income and, with China's joining the WTO, the security of a basically viable market system makes it appear increasingly attractive to open this market up. Moreover, the increasingly saturated consumer goods markets in the European Union and the United States, where the acquisition of new customers as well as the fostering of the customer base keep inflating the marketing budgets of the industry, make a stronger pervasion of the Chinese consumer goods market seem sensible and necessary.

However, the opening up of the Chinese market is hardly a simple task (Henderson, et al. 2003, Kotler, et al. 2003). A central problem lies in defining the relevant target group (Cui 1999, p. 56). Only a fraction of the 1.3 billion people of the People's Republic of China is able to develop a significant consumer behavior, due to the large differences in development and in income in the different regions (Taube 2003). A conservative estimate of the market potential could thus focus on the urban population of China's 660 cities (of which 174 alone have a population of more than one million people). Even this, with 524 million people (National Bureau of Statistics 2004, 95 and 401), would comprise a population larger than the United States and the EU-15 added together. As Figure 1 illustrates, however, the urban centers also are characterized by a great difference in income, which must lead to a further narrowing down of the target group that is relevant to foreign vendors.

Fig. 1: Local GDP of chinese province capitals and cities named in the five year plan



Source: National Bureau of Statistics 2004, 404; Our calculations

With a premium-brand-strategy, which is used so far by most foreign enterprises in the PR of China, the relevant market shrinks to the 5-10 % of the population with the highest income. The suspicious Chinese consumer goods market is thus reduced to a mere 25-50 million people that can currently be approached as potential customers. Only 15 million of these currently have an annual income of more than € 3,500.

A quantitative extension of the relevant target group can only be achieved in two ways. On the one hand, through patient waiting: There is a good chance that income levels will continue to rise substantially for most of the Chinese population during the coming years, and that a greater number of consumers will cross the income limit critical to consume international

brands. On the other hand, current concentration on a premium-brand-strategy could be replaced by a diversified brand portfolio and, thus, by active pursuit of the development of the middle and lower income groups (Chen/Penhirin 2004). Brand management can thus be seen as a central factor for the opening up of the mass segment of the Chinese consumer goods market.

Against this background, this work, on the basis of empirical research, intends to highlight consumer behavior and particularly the brand preferences of Chinese consumers. The analysis will focus on the attitude of Chinese consumers towards domestic and foreign brands. To what extent have decided brand preferences been able to emerge? And if so, how significant are domestic and foreign brands?

In the following, Chapter 2 will present the survey design as well as the hypotheses, made, before the findings of the empirical research are presented in detail in Chapter 3. Chapter 4 will conclude this survey with a summarizing discussion of the findings.

2 Survey Design and Hypotheses

The survey is based on 1600 face-to-face interviews with consumers in the cities of Beijing (800) and Wuhan (800). The collection of data was carried out in cooperation with the China Economic Monitoring Center of the National Bureau of Statistics of the People's Republic of China. These two cities were selected in order to provide an image of the Chinese consumer goods market that is as realistic as possible (Hiu et al. 2001, p. 327). Beijing, the nation`s capital with a registered population of 11.5 million, also is one of the Chinese cities with a high density of high-income inhabitants. Thus, the city seems fit to represent the booming cities on the east coast. Wuhan, the capital of the central-Chinese province of Hubei, has a population of 7.8 million. The city's focus on heavy industry brings about an economic focus on the domestic market. All in all, Wuhan has so far only marginally benefited from the growth process. This renders Wuhan representative for the large group of Chinese cities with a moderate income level and slower economic growth.

Although the sample underlying this survey covers only two large cities, the composition of the sample allows us to expect sound and representative findings on Chinese consumer behaviour. The questionnaire comprises various qualitative and methodical elements. As regards interrogative forms, to limit translation mistakes, mostly closed questions as well as statement-batteries with Likert-Scales were used[13]. On average, the questionnaire could be completed by most of the respondents in about 30 minutes. The survey was conducted in

[13] The questionnaire was written in English and then translated into Chinese by a member of the staff of the Chair for East Asian Economics/China (University of Duisburg-Essen) (native speaker). Additionally, the questionnaire was then translated back into English separately by two other staff members (both also native speakers) (Brislin 1986; Parameswaran/Yaprak 1987).

September 2004 (weeks 38 and 39). The respondents were selected via random sampling and visited at their homes by trained Chinese interviewers to complete the questionnaire.

The main goal of the survey is the determination of brand preferences of Chinese consumers. In particular, a comprehensive consumer typology with regard to different brand preferences for foreign brands on the one hand and for Chinese brands on the other hand is built up. On this topic, hardly any empirical work can be found: Ming summarizes the surveys available until the late 1990s, but does not come to consistent results with regard to consumer behavior in matters of brand preferences (Ming et al. 1999)[14]. Only a few recent pieces of empirical research on the brand preferences of Chinese consumers can be found. Frequently, however, these analyses focus only on the attitudes towards specific products in order to compare them with the attitudes of similar target groups in other countries. For instance, the survey conducted by Witkowski et al. (2003) analyses intercultural effects on perception and preference for the fast-food chain, Kentucky Fried Chicken, in China and the United States. Somewhat more broadly, Wang et al. (2004) research the decision- and choice behaviour of Chinese consumers in the garment sector. A somewhat more econometric survey is the work of Lin and Chang (2003) on habitualised choice behaviour with regard to Chinese brands. Even though the cited works provided useful information for our own analysis, it is also clear that a general empirical survey of the brand preferences of Chinese consumers is not available so far. Thus, this paper must be seen as explorative.

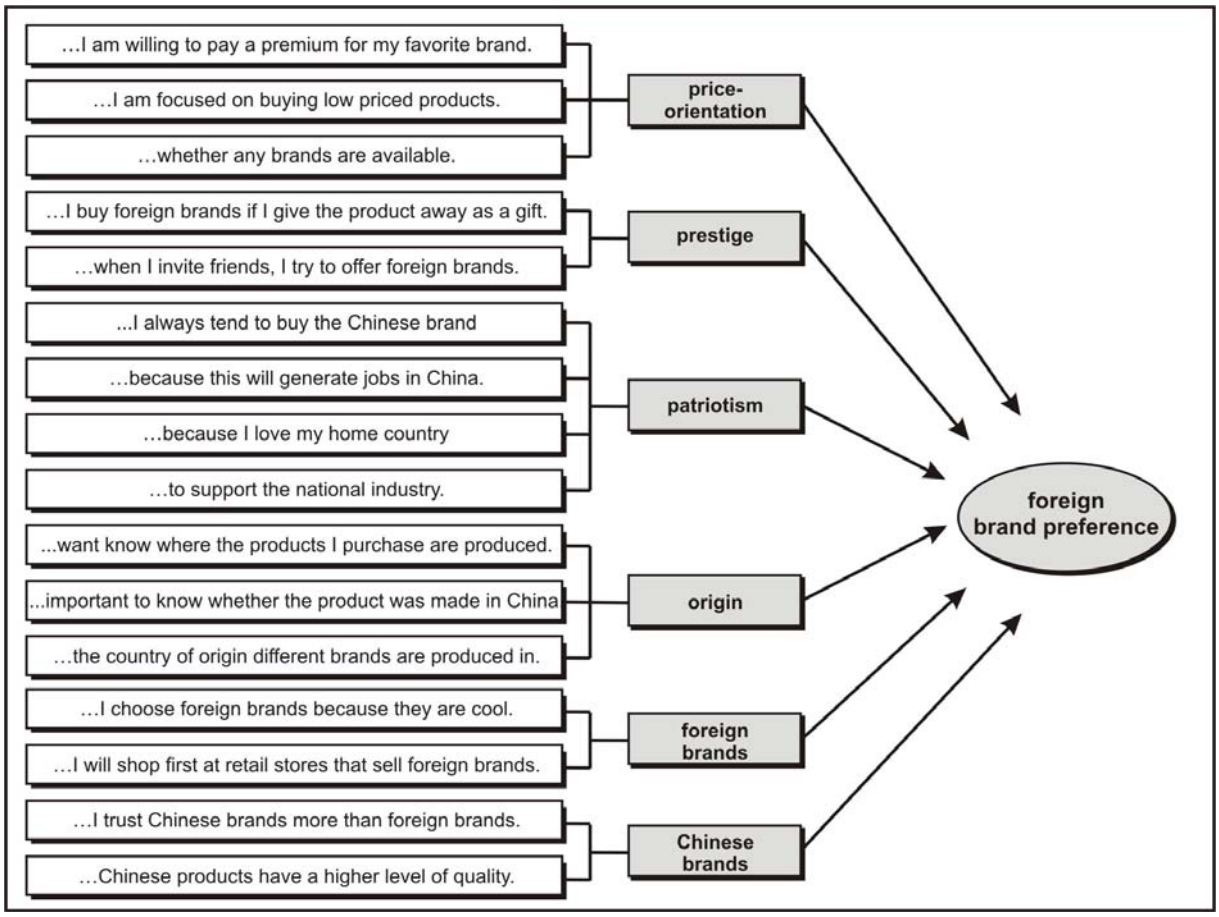
This survey is based on the following hypotheses which were derived either from the relevant literature or from empirical exploratory work carried out by the authors:

- Hypotheses 1: Preferences for foreign brands are mainly based on the prestige-effects of the brands. The demand for such brands is thus one of conspicuous consumption.
- Hypotheses 2: Aside from this, there subsists a pronounced preference for Chinese brands, which derives from the good price performance ratio.

To test these hypotheses, a model for the explanation of the construct “preference for foreign brands” was designed. Following the two central assumptions (H 1 and H 2) as well as the empirical work cited above, six partial constructs, such as “price”, “prestige” or “patriotic reasons” were deduced as possible influential factors. Figure 2 shows the designed model with the possible influential factors on the preferences of Chinese consumers for international brands as well as the statements phrased to operationalize the partial constructs.

[14] The meta-survey carried out by Ming mainly focuses on empirical surveys from the early 1990s, which primarily dealt with basic questions of marketing (e.g. communication policy) (compare for instance Stewart et al. 1986) without a special focus on brand preferences (see for instance Tse et al. 1989; Schmitt et al. 1994; Klein et al. 1998).

Fig. 2: Possible influential factors with regard to the preference for foreign brands



Source: Our results

3 Findings of the empirical research

In the following, the most important results of the empirical research project are presented. As we had to learn, China – in particular the two chosen cities – does not appear to be homogeneous, in fact the results differ in many regards. However, in order to present a coherent picture of the brand preferences of the Chinese consumer, we decided to present the results of one city – Beijing – in depth here and compare some findings in the final Chapter. All following results were taken from the survey conducted in Beijing.

All in all, it can be seen that Chinese consumers in general have a positive attitude towards as well as a strong preference for brands. Roughly 72 % thus have a general additional willingness to pay for the brands favored by them. Parallel to this, however, an information overload can be noted on the side of the consumers. More than 68 % feel swamped by the complexity of the range of products. The following Table shows the differentiated results for selected Likert-Scales which measure the purchasing behavior of the respondents (Table 1).

Table 1: Mean values and standard deviations of individual statements

When buying products…	MV/ st.dev.	Strongly agree	agree	neutral	disagree	Strongly disagree
…I am willing to pay a premium for my favorite brand.	.86/1.02	28.9	43.2	14.4	11.7	1.7
…I will shop first at retail stores that make a special effort to sell foreign brands.	-.54/.989	2.5	13.4	26.9	41.7	15.4
…I prefer to buy foreign brands if I want to give the product away as a gift.	-20/1.081	4.1	25.8	28.4	29.4	12.3
…even though certain products are available in a number of different brands, I always tend to buy the Chinese brand.	.55/.907	14.5	39.3	34.0	11.2	1.0
…I am willing to take time to look on the labels so I know where the products I purchase are produced.	.99/.888	29.3	48.5	15.0	6.1	1.1
…when I invite friends, I try to offer foreign brands.	-.44/1.03	3.9	15.6	26.8	39.7	14.0
…sometimes I get confused because there are so many different brands.	0.76/.975	21.9	46.6	20.2	8.6	2.6

Source: Our results

To test the hypotheses generated in Section 2, bivariate correlations of the different partial constructs operationalized by the statements were analyzed. The preference for brands was tested by two differently phrased parts in the questionnaire. First, the preference for foreign brands is analyzed, followed by a closer look at the preferences for Chinese brands (see Tables 2 and 3). The highly significant correlation between the statements “Before purchasing a product it is important to know the country of origin different brands are produced in” and “Before purchasing a product it is important to know the level of quality of the different brands” clearly shows the necessity of this differentiated examination.

Especially instructive is the very strong and highly significant correlation (0.534***) between the statements „When buying products… I prefer to buy foreign brands if I want to give the product away as a gift” and “…when I invite friends, I try to offer foreign brands”. Thus, an influence of prestige-reasons on the demand for foreign brands stated in hypothesis 1 (H 1) can now be confirmed. A further piece of evidence is the highly significant correlation (-0.605***) between the statements „When thinking of foreign brands, do you think they are … of high prestige/of low prestige” and “… expensive/cheap”.

Table 2: Correlations between statements on the preference for foreign brands

Statement 1	Statement 2	Correlation (Pearson)
…I will shop first at retail stores that make a special effort to sell foreign brands.	…when I invite friends, I try to offer foreign brands.	0.465***
…I prefer to buy foreign brands if I want to give the product away as a gift.	…when I invite friends, I try to offer foreign brands.	0.534***
…I choose foreign brands because they are cool and have really funny and crazy ads.	…when I invite friends, I try to offer foreign brands.	0.578***
(foreign) of high prestige/of low prestige	(foreign) expensive/cheap	-0.605***
…I will shop first at retail stores that make a special effort to sell foreign brands.	…I am focused on buying low priced products.	-0.84***

Source: Our results; *** = level of significance $p \leq 0.01$; * = level of significance $p \leq 0.1$

In contrast to this, the preference for Chinese brands differs: The highly significant correlation between the statements „It is important to buy Chinese brands … because this will generate jobs in China“ and „…to support the national industry“ proves that domestic brands are demanded mostly for patriotic reasons, such as the strengthening of the domestic economy. Furthermore, the trust mustered is higher compared to foreign brands (0.436***) (Table 3). Thus, hypothesis 2 (H 2) can also already be confirmed at this point.

Table 3: Correlation between statements on the preference for Chinese brands

Statement 1	Statement 2	Correlation (Pearson)
…because this will generate jobs in China.	…to support the national industry.	0.526***
…because I love my home country	…to support the national industry.	0.641***
…even though certain products are available in a number of different brands, I always tend to buy the Chinese brand.	…it is more important to know whether the product I buy was made in China than what brand it is.	0.225***
…even though certain products are available in a number of different brands, I always tend to buy the Chinese brand.	…I am focused on buying low priced products.	0.275***
…even though certain products are available in a number of different brands, I always tend to buy the Chinese brand.	…because I trust Chinese brands more than foreign brands.	0.436***

Source: Our results; *** = level of significance $p \leq 0.01$; * = level of significance $p \leq 0.1$

Subsequent to this first review of the findings, the correlations between general brand preference, preference for foreign or Chinese brands, respectively, as well as reasons for consumer behavior are illustrated in a more differentiated fashion, using multivariate methods of analysis. Based on cluster analysis, a classification of the respondents with regard to their consumer behavior with respect to brands is carried out.

Factor analysis for dimension reduction

In order to explain the brand preferences of Chinese consumers, a wide range of influencing factors has to be taken into account. With a larger number of variables, however, the risk that these are no longer independent of each other rises, as well as the risk that some fields are measured more intensively than others. With this number of variables, the degree of coherence is not known a priori. Thus, the focus of the factor analysis carried out first is the reduction of this diversity of variables into groups of variables which broach similar explanatory factors (Backhaus et al. 2003). Besides the reduction of complexity, the factor analysis also serves the uncovering of influential factors which are independent of each other and can thus, in this case, be used exploratively.

Using an explorative factor analysis, a total of three influencing factors (with Eigen-values > 1), that cumulatively explain 59.94 % of total variance (KMO = 0.748), could be identified (Backhaus et al. 2003, p. 292). The quality of the data for the following analysis was tested by the Kaiser–Meyer–Olkin–criterion in combination with the Bartlett-test. The Kaiser–Meyer–Olkin–criterion proves whether the data base is suited for factor analysis. The determined value of 0.748 substantiates a good suitability of the data base[15:]

- Factor 1: Prestige-effect of foreign brands
- Factor 2: Patriotism
- Factor 3: Trust-/Performance-effect of Chinese brands

The following Table 4 shows the statements behind the respective factors as well as the factor loading.

A quality factor used to test the soundness of the extracted factors is the reliability analysis. It determines how well a latent attribute is represented by a set of variables/statements and how much the single variables contribute to the reliability of the construct16. The extracted factors “Prestige-effect of foreign brands” (0.794), “Patriotism” (0.784) have values above 0.7 and thus prove the reliability of the measurement. Although, the third factor “Trust-/Performance-effect of Chinese brands“ (0.640) does not fulfill this condition, it can be accepted, because of a value just under 0.7.

[15] With values under 0.5, it is advised to refrain from the execution of a factor analysis (Backhaus et al. 2003, p. 276).

[16] The reliability coefficient Cronbachs Alpha is based on the idea that the reliability of a scale is the better, the stronger the correlation between the individual variables and the greater the number of variables is. The values of the coefficient range from 0 to 1, while the Cronbachs Alpha should at least reach a value of 0.7 to indicate a reliable measurement.

Table 4: Factor loading of the particular statements

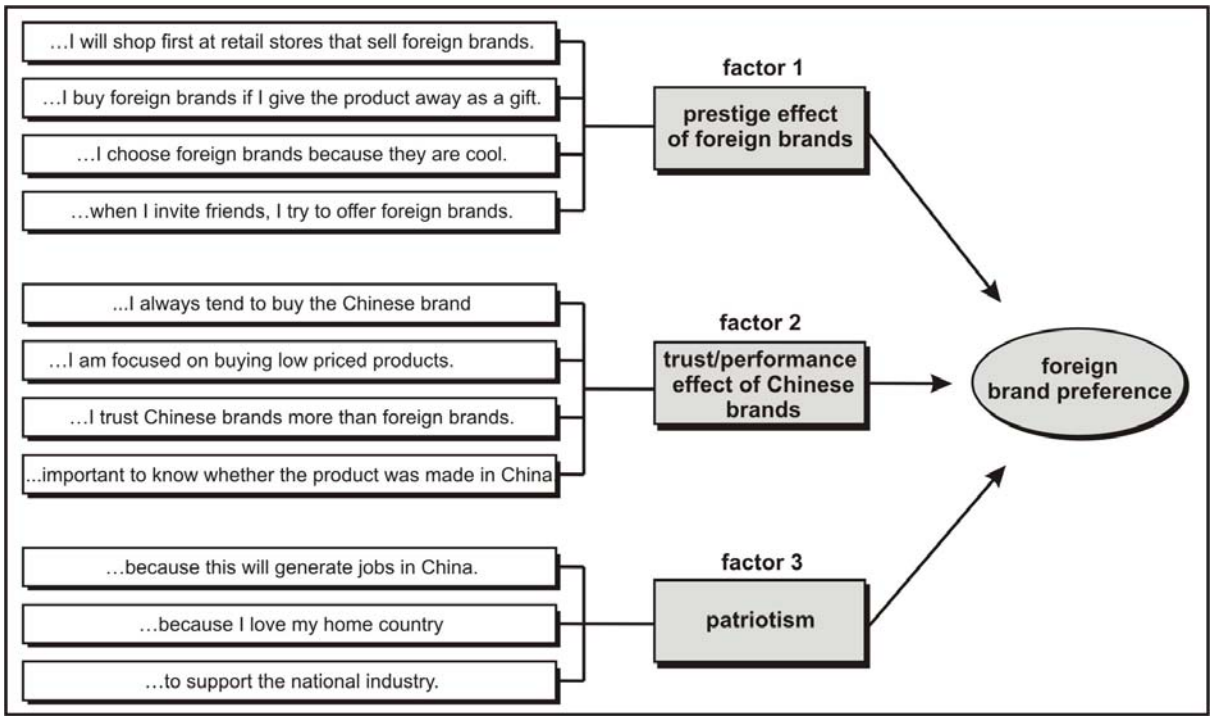
Factor 1: Cronbachs Alpha = 0.794; % of the explained variance: 22.99	**factor loading**
…I will shop first at retail stores that make a special effort to sell foreign brands.	.776
…I prefer to buy foreign brands if I want to give the product away as a gift.	.725
…I choose foreign brands because they are cool and have really funny and crazy ads.	.807
…when I invite friends, I try to offer foreign brands.	.820
Factor 2 : Cronbachs Alpha = 0.784; % of the explained variance: 19.67	
…because this will generate jobs in China.	.775
…because I love my home country	.838
…to support the national industry.	.859
Factor 3: Cronbachs Alpha = 0.640; % of the explained variance: 17.28	
…even though certain products are available in a number of different brands, I always tend to buy the Chinese brand.	.604
…it is more important to know whether the product I buy was made in China than what brand it is.	.515
…Chinese products have a higher level of quality.	.698
…because I trust Chinese brands more than foreign brands.	.809

Source: Our results

Construct modification

The model for the explanation of the construct "Preference for foreign brands" conceived in Section 2 together with the necessary explanatory modules only partially substantiates the interrelation hypothetically assumed before. The influence of particular partial constructs, such as "Prestige-reasons" or "Patriotism" could be verified. However, due to unclear contributions to explanation and the associated bias in the results, several variables, mainly from the partial constructs "Price orientation" and "Origin" had to be eliminated. Since these variables could not be attributed to any of the factors, but each would have separately constituted an independent factor, the consideration of these variables would have produced a deterioration of the overall results. The respondents seem to have linked the questions not directly to the preference for foreign brands, which could also account for the small contribution of explanation of individual constructs. The following chart shows the revised model for the explanation of preference for foreign brands together with the influence of the partial constructs.

Fig. 3: Modified explanatory model for the preference for foreign brands



Source: Our results

Cluster analysis for the identification of groups with different brand preferences

Based on factor analysis, a hierarchical cluster analysis was carried out next. The intention of the factor analysis is the identification of homogenous groups which are as heterogeneous among each other as possible. The three components “Prestige-effect of foreign brands”, “Trust-/Performance-effect of Chinese brands” and “Patriotism” extracted during factor analysis were used as cluster-building variables. Based on the Ellbow-criterion as well as the interpretation of the contents, a solution with five Clusters was selected as output for further analysis. These Clusters could be validated to more than 90 % in their group classification by discriminant analysis.

In the following chart, the Clusters identified are described by the three factors identified during factor analysis. All Clusters exhibit a partially pronounced brand focus. Only cluster 2 shows hardly any such preferences.

Table 5: Characterization of Clusters by extracted factors

Factors \ Cluster	1	2	3	4	5
	n = 32, 15.0 %	n = 33, 21.8 %	n = 29, 16.4 %	n = 21, 18.1 %	n = 54, 28.7 %
Factor 1: Prestige-effect of foreign brands***	--	+	+	-	-
Factor 2: Patriotism-effect***	+	-	+	+	--
Factor 3: Trust-/Performance-effect of Chinese brands***	+	++	-	-	-
Mean values from 0.95 to 2.00 = ++; 0.30 to 0.94 = +; -0.29 to +0.29 = 0; -0.30 to –0.94 = -; -0.95 to –2.00 = -- *** = level of significance p ≤ 0.01					

Source: Our results

Cluster 1: “Chinese Brand Lovers” (15.0 %)

The most distinct trait of this cluster is the preference for Chinese brands. A higher level of trust is connected with these brands. The “Chinese Brand Lovers” value the performance of “their” Chinese brands. International brands, in contrast, are rejected completely. This is also reflected in the favoured use of Chinese supermarkets. International Supermarkets (Carréfour, Metro, etc.) are found to be too expensive and do not offer as many fresh products as Chinese ones. However, all in all, this group strongly prefers food stores which are nearby. Especially the prestige-reasons cited in Clusters 2 to 3 have a negative effect in this group. Additionally, the patriotism-effect is quite strong within this group, further underlining their preferences for Chinese brands. With regard to socio-demography, this group differs from Clusters 2 through 3. It is dominated by older families (nearly 12 % of respondents are older than 65 years) with or without children. The level of education is low compared to other groups: 26 % of the members of this group have completed High School, and another 26 % have completed Junior College, only few visited a university. Compared to other Clusters, the income level is low: more than 34 % belong to the group with lowest income (less than 2000RMB per month).

Cluster 2: “Brand Lovers” (21.8 %)

The cluster of “Brand Lovers” is characterized by a consistent commitment to brands. With 21.8 %, it has a similar size to Clusters 3. However, members of this group are willing to pay a price premium for their favorite brand. Even though foreign as well as Chinese brands are appreciated, the occasion for the purchase determines which product is bought. The focus on foreign brands, as in cluster 3, is explained by prestige-motives. In contrast, Chinese brands are preferred for certain (lower-priced) product groups. Compared to this, patriotic reasons only play a minor role in the purchasing decisions of this group. “Brand Lovers” most frequently shop in Chinese supermarkets and on the traditional weekly markets, but also visit international stores. Socio-demographically, members of this group are somewhat younger than in other groups, all in all, the cluster consists mostly of young families. The level of

education in this group is very high. While the level of income is average, some 20 % belong to the high income group (more than 5000RMB per month).

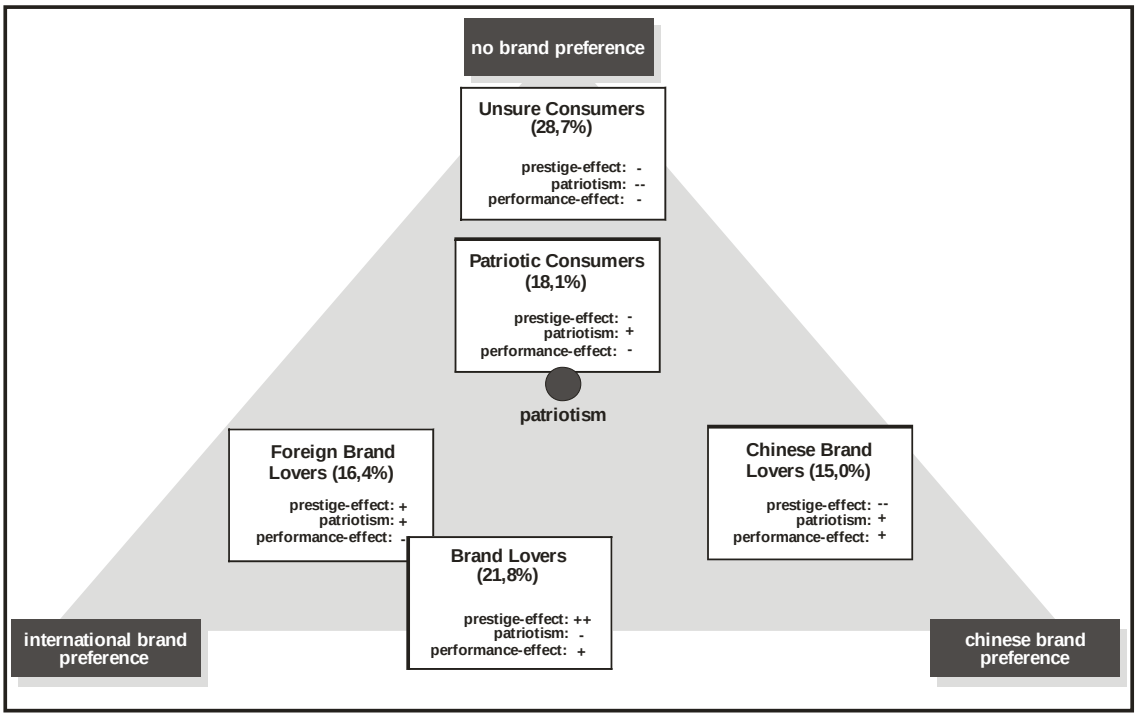
Cluster 3: “Foreign Brand Lovers” (16.4 %)
The group of “Foreign Brand Lovers” with 16.4 % of all interviewed consumers has a similar size to the cluster of the “Chinese Brand Lovers”. The focus on international brands was comparable to Cluster 2, however. The popularity continues to lie in the high reputation for quality, which in this group is only accredited to foreign and not to Chinese brands. In this cluster as well, consumers reject domestic brands. The source of this resentment can probably again be found in the cheapjack-image of Chinese brands. This assumption is supported by the also negative price-orientation. Contrary to the stated similarities, this cluster exhibits a notably low level of patriotism. „Foreign Brand Lovers“ like to use a broad spectrum of shops: Chinese supermarkets as well as traditional street markets are frequented, in addition they like to visit international supermarkets and do so more than other groups. In terms of socio-demography, this group is dominated by young people. More than half of the people in this group attended Junior College. Although they are quite young, members of this group have a high income level.

Cluster 4: “Patriotic Consumers” (18.1 %)
The most distinct trait of this group is that they do not have any brand preference at all. They neither like foreign brands nor do they favor Chinese brands. Instead, in their buying decision, patriotism has a high relevance. The “Patriotic Consumers” prefer do buy Chinese products not necessarily brands, in order to show their high patriotic attitude. They wish to support national industry and strongly hope that their buying-decision will generate jobs in the specific region. The consistency of this pro-Chinese attitude is furthermore reflected in the preference for Chinese shops, while foreign shops are strictly rejected. More than two thirds claim never to visit foreign supermarkets, more than 35 % of all products are bought daily at traditional markets. In terms of socio-demography, this cluster again shows many similarities to Cluster 2: It is dominated by young families (54.8 %). The level of education is heterogeneous: One quarter of the people in this cluster have completed High School, roughly 36 % a Junior College program, some have visited university. The income level in this group is somewhat lower, about 30 % fall into the category with a lowest monthly income (>2000 RMB).

Cluster 5: “Unsure Consumers” (28.7 %)
The cluster of the “Unsure Consumers” is characterized by a complete lack of any specific preference. Similar to Cluster 4, they do not favor any brands – international or Chinese. Additionally, no patriotic-preference could be found, instead they reject any patriotic buying motive. More than in any other group, members of the “Unsure Consumers” report that they are confused because there are so many different brands and new products on the market. That might be one reason why this group shows “negative” preferences only. The same holds true for their choice of stores: they do not have any preferences concerning a favorite shopping place, they use nearly any store reaching from traditional markets to international

supermarkets. Looking at the socio-demography of this cluster, it seems remarkable that the average age compared to other groups is quite low/young. More than 16 % state that they are still living with their parents and another 42 % are living with partner and child. The level of education can be compared with that of Cluster 4: Nearly all educational levels can be found, reaching from high school to MA. The same holds true for the income level in this group: again, all income groups can be found.

Fig. 4: Typology of the sample



Source: Our results

The typology (Figure 4) uncovers five different groups, all of which show a pronounced focus on brands. However, this result has to be considered differentiatedly, since only Cluster 2, the "Brand Lovers", shows a general brand preference. People in this cluster, contrary to all other groups, exhibit a preference for international as well as for Chinese brands. Depending on the occasion, Chinese brands are substituted for international brands and vice versa.

The other clusters of the typology polarize strongly in terms of brand focus. One the one hand, there is Cluster 1 "Foreign Brand Lovers" who exhibit a strong preference for foreign brands. The focusing is a result of the esteem of prestige and high quality, neither of which are attributed to Chinese brands. This group strongly dislikes Chinese brands, resulting presumably from the cheapjack-image of many Chinese brands and the negative price-orientation of both clusters.

The antipole is made up of the „Chinese Brand Lovers". The most significant trait of this cluster is the preference for Chinese brands, which are trusted greatly. The "Chinese Brand

Lovers" above all value the performance of "their" Chinese brands. This focus on Chinese brands at least partly results from the patriotism-preference, the "Chinese Brand Lovers" show. Foreign brands, on the other hand, are completely rejected.

In contrast to these three clusters stand the last two Clusters: They do not show any brand preference at all. On the one hand, their buying behavior is determined by their patriotism-preference as in case of the "Patriotic buyer". On the other hand, the "Unsure Consumers" seem to have any preferences but are confused by the growing number of brands and products. It can be assumed that their preferences are still to be built up.

4 Conclusion

Altogether, this empirical survey confirms – at least with respect to the region of Beijing – the two leading hypotheses stated above. The main hypothesis of the survey states that those consumers who exhibit a high preference for foreign brands mostly consume these for reasons of conspicuous consumption (H 1). Using bivariate correlation analysis, this assumed influence of prestige-reasons on the demand of foreign brands could be confirmed. Chinese consumers regard foreign brands as more high-grade, innovative and modern as well as more expensive compared to domestic Chinese brands. The foreign brands thus have a higher prestige-value. The second main hypothesis (H 2), on the other hand, examines to what extent there is a significant preference for explicitly Chinese brands. Correlation analysis showed that domestic brands were mainly consumed for patriotic reasons, such as the strengthening of the domestic economy, and that the trust invested in these brands is higher compared to foreign brands. Chinese brand products are generally seen to be in the low- and mid-price segment, but still have a good image in terms of quality and are seen as competitive, especially with respect to their price-performance ratio.

Following this, a typology was developed using multivariate methods, which also endorses the correlations assumed in the survey. Altogether, five groups could be specified, at least three of which have a specific brand focus. This focus must be treated in a differentiated way, however, since the clusters of the typology polarize strongly with regard to the brand focus. While some clusters have a significant preference for foreign brands, others show an equally strong preference for Chinese brands. Only the cluster of "Brand Lovers" exhibits a general preference for brands without regard for the provenance. Ultimately, an explicit preference for international brands could only be verified for roughly 40 % of the consumers interviewed.
The survey shows that, all in all, the Chinese consumer goods market is far from being the Dorado of the foreign brand product industry. Since Chinese consumers have only recently been confronted with the concept of brands at all, it will still take time for it to become integrated into consumer behavior and preference structures. Moreover, the Chinese economy is characterized by extreme disparities in personal income, so that generally only the population of the larger cities can be the target group of a more intensive brand policy. However even this - substantially smaller - group of Chinese consumers hardly has an income

level that can be compared with that of the middle class of the United States or Europe. Ultimately, only a very small group of Chinese consumers can be seen as a target group for the mostly high-priced foreign brand products. Furthermore, the cluster analysis reveals another interesting phenomenon. There is no general preference for foreign brands, but the purchase of these products is linked to a particular purpose. A large group of consumers highly trust Chinese brands, which are mostly positioned in the lower price-segments. As the management consultants at McKinsey recently showed, the market share for shampoo of all foreign manufacturers in the total Chinese market is only roughly 24 % (Chen/Penhirin 2004, p. 67). If this comparatively small market share is seen together with the marketing expenses, it becomes clear that the Chinese market is anything but an easily handled field. For the brand Head&Shoulders (Pantene) alone, 101 million US $ (86 million US $) were invested only in the first and second quarter of 2004 and only for TV advertisements (Chen/Penhirin 2004, p. 67). In the face of the size of the target group and the costs involved in approaching it, a positioning in the premium-sector seems to be a difficult enterprise.

Structural problems of the Chinese market add to the difficulties of an adequate positioning. Usually, foreign brands are established in all of the Chinese market, and are uniformly positioned. Because of the heterogeneity of the Chinese market, however, they are confronted by different competitors in different regions. Especially in the consumer goods sector, locally and regionally specialized Chinese brands are to be found, which cater to the specific needs of the consumers and are well-positioned. National brands are, at the most, limited to white goods or consumer electronics, and even here, exceptions can be found. To face this heterogeneity of the competitors, a special marketing strategy for each region will have to be developed, as well as a locally varying positioning, if a wider group of consumers is to be attracted.

Altogether, it seems that further empirical research is necessary to fully understand the preferences of Chinese consumers. This holds especially true as brands are a comparably young phenomenon on the Chinese markets. As can be seen, to some extent – varying form cluster to cluster – brand preferences are still to be built up. However, this process seems to be of special interest, as it gives us the opportunity to have a closer look of how and why preferences evolve.

Bibliography

Brislin, R. W. (1986): The Wording and Translation of Research Instruments, in: Lonner, W. J., Berry, J. W. (ed.): Field Methods in Cross-Cultural Research, Beverly Hills, 1986, pp. 137-246.

Chen Y., Penhirin, J. (2004): Marketing to China's consumers, in: The McKinsey Quarterly, 2004 Special Edition ‚China today', pp. 63-73.

Cui, G. (1999): Segmenting China's Consumer Market: A Hybrid Approach, in: Journal of Foreign Consumer Marketing, Vol. 11, No. 1, pp. 55-76.

Esch, F.-R. (2003): Strategie und Technik der Markenführung, München.

Federal Statistical Office (2003): Statistical Yearbook 2003 for the Federal Republic of Germany, Wiesbaden.

Henderson, P. W., Cote, J. A., Leong, S. M., Schmitt, B. (2003): Building strong brands in Asia: selecting the visual components of image to maximize brand strength, in: Foreign Journal of Research in Marketing, Vol. 20, No. 4, pp. 297-313.

Hui, A. Y., Siu, N. Y., Wang, C. C., Chang, L. M. (2001): An Investigation of Decision-Making Styles of Consumers in China, in : The Journal of Consumer Affairs, Vol. 35, No. 2, pp. 326-345.

Klein, J. G., Ettenson, R., Morris, M. D. (1998): The Animosity Model of Foreign Product Purchase: An Empirical Test in the People's Republic of China, in: Journal of Marketing, Vol. 62, No. 1, pp. 89-100.

Kotler, P., Ang, S. H., Leong, S. M., Tan, C. T. (2003): Marketing Management: An Asian Perspective, 3rd. ed., Singapore.

Lin, M. Y., Chang, L. H. (2003): Determinants of habitual behavior for national and leading brands in China, in: Journal of Product and Brand Management, Vol. 12, No. 2, pp. 94-107.

Ming, O., Zhou, D., Zhou, N. (2000): Twenty years of research on marketing in China: A review and assessment of journal publications, in: Journal of Global Marketing, Vol. 14, No. 1-2, pp. 187-201.

National Bureau of Statistics (2004): China Statistical Yearbook 2004, Beijing.

Parameswaran, R., Yaprak, A. (1987): A Cross-national Comparison of Consumer Research measures, in: Journal of Foreign Business Studies, Vol. 18, No. 1, pp. 35-49.

Penhirin, J. (2004): Understanding the Chinese Consumer, in: The McKinsey Quarterly, Special Edition 2004: What global executives think; w. p.

Schmitt, B. H., Pan, Y., Tavassoli, N. T. (1994): Language and Consumer Memory: The Impact of Linguistic Differences between Chinese and English, in: Journal of Consumer Research, Vol. 21, No. 3, pp. 419-431.

Steward, S., Campbell, N. (1986): Advertising in China, in: Foreign Journal of Advertising, Vol. 6, No. 4, pp. 317-323.

Taube, M. (2003): China als Ziel deutscher Direktinvestitionen. Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen und operative Herausforderungen, in: Nippa, Michael (Hrsg.) (2003): Markterfolg in China. Erfahrungsberichte und Rahmenbedingungen, Heidelberg, Berlin: Physica, S. 29-48.

Tse, R., Belk, W., Zhou, N. (1989): Becoming A Consumer Society: A Longitudinal and Cross-cultural Content Analysis of Print ads from Hong Kong, the People's Republic of China and Taiwan, in: Journal of Consumer Research, Vol. 15, No. 4, pp. 457-472.

Wang, C.-L., Siu, N. Y., Hui A. S. (2004): Consumer decision-making styles on domestic and imported brand clothing, in: European Journal of Marketing, Vol. 38, No. 1, pp. 239-252.

Witkowski, T. H., Ma, Y., Zheng, D. (2003): Cross-Cultural Influences on Brand Identity Impressions: KFC in China and the United States, in: Asia Pasific Journal of Marketing and Logistics, Vol. 15, No. 1-2, pp. 74-86.

Fazit

Nach der Präsentation der einzelnen Untersuchungen in den vorigen Abschnitten soll an dieser Stelle im Sinne einer Schlussbetrachtung die Zusammengehörigkeit der in dieser Arbeit untersuchten Themengebiete verdeutlicht werden. Dazu werden zunächst nochmals kurz die Kernergebnisse der einzelnen Themenblöcke zusammenfassend dargestellt, bevor die Interdependenz der Ausführungen mit Hilfe eines Fallbeispiels aus der Milchwirtschaft illustriert wird. Abschließend werden Implikationen für die weitere Forschung abgeleitet.

Zusammenfassung der Kernergebnisse

Im Rahmen der Arbeit werden verschiedene aktuelle Herausforderungen an das Markenmanagement diskutiert. Im Gegensatz zu den beiden weiteren Abschnitten differiert der erste Teil (**Brand Orientation**) in der Perspektive der Betrachtung. In den Themenblöcken II und III ist die Blickrichtung „inside-out“, d. h. marktgerichtet, wohingegen in diesem Teil der Fokus zunächst „outside-in“, d. h. unternehmensintern, gerichtet ist. Vor dem Hintergrund der Brand Orientation von Genossenschaften werden die Ausgestaltung und Bedingungsfaktoren des Markenmanagements im Speziellen in genossenschaftlich strukturierten Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie analysiert.

Zunächst wird mit Hilfe einer Online-Befragung der Status quo der Markenorientierung in der deutschen Ernährungsindustrie erhoben. Drei Faktoren prägen demnach die Markenorientierung eines Ernährungsproduzenten: Die Markensteuerung, die Markenorganisation/-führung und die Innovationsperspektive der Marke. Insbesondere der erste Faktor, die professionelle Markensteuerung, erweist sich als wichtiger Erfolgsfaktor für die Erklärung des Markenartikelanteils am Gesamtabsatz eines Unternehmens.

Die Ursachen für die geringe Markenorientierung in Genossenschaften werden anschließend im Rahmen der Studien auf zwei Ebenen identifiziert: In einer institutionenökonomischen Betrachtung werden die strukturellen Probleme herausgearbeitet, die die Corporate Governance der Genossenschaft prägen. In der verhaltenswissenschaftlichen Analyse zeigt sich, dass die Unternehmenskultur der Genossenschaften in entscheidenden Punkten eher durch einen produktionswirtschaftlichen Fokus und nicht durch die zu einem Markenartikler passenden Managementelemente gekennzeichnet ist. Die Langfristorientierung des Markenmanagements, eine Differenzierungsstrategie durch Marktsegmentierung und Positionierung, dezentrale, auf die Markenführung ausgerichtete Organisationsformen (Brand Management), marken(wert-)bezogene Steuerungsinstrumente (z. B. Balanced Scorecard) und schließlich intensive Marktforschungsanstrengungen konnten als die entscheidenden Charakteristika eines markenorientierten Unternehmens identifiziert werden. Ein in der Praxis wichtiges Hindernis bei der Umsetzung dieser Anforderungen stellt die in Genossenschaften häufig dominierende Position der Vertriebsabteilung dar.

Im Ergebnis zeigen sich derzeit eher Nachteile für die Genossenschaft im Markenwettbewerb. Eine Konzentration auf die alternative strategische Option der Kostenführerschaft liegt deshalb nahe, ist allerdings unternehmenspolitisch riskant, da in jeder Branche dauerhaft nur ein Unternehmen Kostenführer sein wird und verlustreiche Preiskriege drohen. An Genossenschaften, die deshalb ihre Markenpolitik ausbauen wollen, richten sich daher Empfehlungen, wie z. B. eine klare strategische Grundsatzentscheidung, eine Umgestaltung der Unternehmenskultur und die Definition einer an die Markenführung angepassten Rechtsform. Angesichts der hohen Risiken der Kostenführerschaft und der Schwierigkeiten bei der Markenführung wird daher abschließend die Anwendung von Hybridstrategien, d. h. die zielgerichtete Kombination der beiden Basiskonzepte, diskutiert. Dies bedeutet für Genossenschaften, dass eine Hybridstrategie mit der Auslagerung des Markengeschäftes in eine unternehmenspolitisch weitgehend selbstständige Tochtergesellschaft zu verbinden ist. Hybride Wettbewerbsstrategien sind letztlich eine umfassende Herausforderung des strategischen Managements und setzen Zeit und eine konsequente Langfristorientierung der Unternehmensführung voraus. Betrachtet man die in dieser Studie im Vordergrund stehenden Branchen Fleisch- und Milchwirtschaft, so ist zu erkennen, dass es hier durchaus Anreize für hybride Wettbewerbsstrategien gibt, da verschiedene Teile des Rohproduktes vermarktet werden müssen (z. B. neben den Edelstücken auch mindere Teile beim Fleisch), die sich nicht alle für Qualitätssegmente eignen und durch die Abnahmepflicht gegenüber den landwirtschaftlichen Anteilseignern die Rohwarenbeschaffung nicht differenziert genug gesteuert werden kann.

Der zweite Teil (g**lobal brands & local heroes**) bearbeitet aktuelle Entwicklungen und Trends der Markenführung, in diesem Falle das Spannungsfeld zwischen Regional- und Globalmarken. Es wird deutlich, dass es Tendenzen gegen den uneingeschränkten Siegeszug der internationalen Kernmarken gibt. Trotz Internationalisierungsbestrebungen können einige regionale Traditionsmarken von den negativen Folgen globaler Dachmarkenkonzepte profitieren. Standardisierte Sortimente tragen zu dem in jüngster Zeit verstärkt beobachteten „Markenflimmern“ (vgl. Esch 2003) und der Austauschbarkeit der Handelssortimente bei. Speziell in den Neuen Bundesländern werden die Chancen regionaler Traditionsmarken noch immer nicht hinreichend genutzt (o. V. 2002). Für die Ernährungsindustrie stellt sich in der Praxis die Frage, welche Mehrerlöse sie in den Verhandlungen mit dem Handel für ihre Regionalmarken erzielen kann und welche Komplexitätskosten dem in Produktion, Logistik und Vertrieb gegenüberstehen. In der Praxis zeigt sich zudem nicht selten, dass Handelsunternehmen die Markenstärke der Regionalmarken weder hinreichend wahrnehmen noch honorieren. Weiterhin ist angesichts begrenzter Regalflächen abzuschätzen, in welchem Umfang die Regionalmarkenumsätze zu Lasten der eigenen Premiummarken gehen. Die Zukunft der Regionalmarken hängt zum einen von ihrer Markenstärke ab, da angesichts der erheblichen Komplexitätskosten nur profilierte Regionalangebote den Verdrängungswettbewerb überleben werden. Nicht zuletzt das Alter der Zielgruppe verweist darauf, dass sich eine Neueinführung von Regionalmarken kaum lohnen wird – sehr wohl aber eine Ausweitungs- oder Imagetransferstrategie auf Basis der vorhandenen Markenbekanntheit. Der

zweite entscheidende Faktor ist die Einkaufspolitik des Lebensmitteleinzelhandels. Nur dann, wenn die Vollsortimenter in Abgrenzung zu den Discountern regionale Profile als Wettbewerbsvorteil erkennen und per Dezentralisierung oder Database-Marketing eine regionale Sortimentspolitik etablieren, entstehen größere Freiräume für solche Marken. Insgesamt könnte sich der Trend zur Eliminierung der Regionalmarken für viele Unternehmen als voreilig erweisen.

Im dritten Teil (**Marken- und Einkaufsstättenpräferenzen chinesischer Konsumenten**) konzentrieren sich die Ausführungen auf Aspekte der markenstrategischen Erschließung eines Absatzmarktes und analysieren konkret die Marken- und Einkaufsstättenpräferenzen von chinesischen Konsumenten.

In Bezug auf die Markenpräferenzen zeigt sich, dass die chinesischen Konsumenten, die eine hohe Präferenz für internationale Marken aufweisen, diese in erster Priorität aus Gründen des demonstrativen Konsums nachfragen. Mit Hilfe einer empirischen Analyse konnte belegt werden, dass internationale Marken beim chinesischen Konsumenten im Vergleich zu einheimischen chinesischen Marken als qualitativ hochwertiger, innovativer, moderner, aber auch teurer gelten und somit mit einem höheren Prestige-Wert ausgestattet sind. Es ist zudem eine signifikante Präferenz für explizit chinesische Marken vorhanden, wobei heimische Marken im Gegensatz zu den internationalen vor allem aus patriotisch motivierten Gründen, wie der Stärkung der heimischen Wirtschaft, nachgefragt werden. Zudem ist das aufgebrachte Vertrauen im Vergleich zu den internationalen Marken größer. Chinesische Markenprodukte werden aus Verbrauchersicht im unteren bis mittleren Preissegment angesiedelt, verfügen aber dennoch über ein hohes Qualitätsimage und gelten v. a. in Bezug auf ihr Preis-Leistungs-Verhältnis als konkurrenzfähig. Letztlich konnte nur bei knapp 40 % der befragten Konsumenten eine explizite Präferenz für ausländische Marken nachgewiesen werden.

Insgesamt zeigt sich, dass der chinesische Konsumgütermarkt schwierig für die internationale Markenartikelindustrie zu erschließen ist. Zum einen werden die chinesischen Konsumenten erst seit wenigen Jahren überhaupt mit dem Konzept „Marke“ konfrontiert, es muss mithin noch in das Einkaufsverhalten und die Präferenzstrukturen integriert werden. Zum anderen bestehen in der chinesischen Volkswirtschaft extreme Einkommensdisparitäten, so dass zunächst grundsätzlich nur der in den Städten lebende Anteil der Bevölkerung überhaupt als Zielgruppe einer intensiveren Markenpolitik anerkannt werden kann.

Zu den Schwierigkeiten einer adäquaten Positionierung kommen strukturelle Probleme des chinesischen Marktes: Häufig sind internationale Marken noch nicht flächendeckend auf dem ganzen Markt eingeführt und einheitlich positioniert. Aufgrund der Heterogenität der chinesischen Volkswirtschaft sehen sie sich jedoch oft in verschiedenen Regionen mit unterschiedlichen Konkurrenten konfrontiert. Gerade im Bereich der Konsumgüter finden sich lokal oder regional ausgerichtete chinesische Marken, die an den jeweiligen spezifischen Wünschen der Konsumenten ausgerichtet und gut positioniert sind. Nationale Marken sind

allenfalls auf Produkte der weißen Ware und der Unterhaltungselektronik beschränkt, und auch hier finden sich Ausnahmen. Um dieser Heterogenität der Wettbewerber gerecht werden zu können, müsste zum einen eine je nach regionalen Anforderungen differenzierte Marketingstrategie spezifiziert und zum anderen eine jeweils lokal unterschiedliche Positionierung angestrebt werden, wollte man breitere Käuferschichten für das eigene Produkt gewinnen.

Im Rahmen der Untersuchungen zu den Einkaufsstättenpräferenzen chinesischer Verbraucher konnte weiterhin gezeigt werden, dass chinesische Konsumenten über ein Set von präferierten Einkaufsstätten zur Deckung ihres Lebensmittelbedarfs verfügen. Generell dominiert die Präferenz für die in China weit verbreiteten traditionellen Wochenmärkte, die schwerpunktmäßig für den Lebensmittelkauf frequentiert werden. Ergänzend werden großflächige, vor allem aber chinesische Verkaufsformate aufgesucht, wohingegen anderen Betriebsformen, wie Convenience- und Department-Stores diesbezüglich nur eine untergeordnete Bedeutung zukommt. In Bezug auf eine signifikante Präferenz für explizit internationale bzw. chinesische Einkaufsstätten polarisieren die Konsumenten stark. Auf der einen Seite gibt es Gruppen mit starken Präferenzen zugunsten chinesischer Supermärkte, auf der anderen Seite lassen sich Cluster mit deutlichen Präferenzen für internationale Formate erkennen. Allerdings muss konstatiert werden, dass eine generelle Präferenz für ausländische Supermärkte bei chinesischen Konsumenten noch nicht vorhanden ist.

Zusammenfassend handelt es sich scheinbar vielmehr um ein inter- als um ein intra-betriebsformen spezifisches Entscheidungsproblem, d. h. die Einkaufsstättenpräferenz wird zunächst durch die Wahl des Betriebstyps determiniert und weniger auf Grundlage intra-betriebsformen spezifischer Abwägungen. Grundsätzlich sieht sich das relativ junge Verkaufsformat „Supermarkt“ in Konkurrenz zu den noch fast allgegenwärtigen traditionellen (Straßen-)Märkten. Ein Wettbewerb innerhalb des Betriebstyps „Supermarkt“ – im Sinne von internationalen vs. heimischen Anbietern – ist dagegen nur in den seltensten Fällen tatsächlich gegeben. Insgesamt zeigt sich eine vergleichsweise geringe Bereitschaft, Lebensmitteleinkäufe in Supermärkten zu tätigen, welche sich durch verschiedene Einflussfaktoren wie dem hohen Preisniveau der Chain Stores und die schwere Erreichbarkeit der internationalen Einkaufsstätten, da nur ein Bruchteil der Bevölkerung über ein Auto verfügt, begründen lässt. Zudem hat das Einkommen einen signifikanten Einfluss auf die Bereitschaft, in Supermärkten Lebensmittel einzukaufen.

Letztlich bleibt abzuwarten, in welchem Maße neuere Marktentwicklungen und staatliche Eingriffe die weitere Entwicklung prägen. So hat die chinesische Regierung angekündigt, Straßenmärkte zu schließen, um Krankheiten wie SARS etc. besser kontrollieren zu können und das allgemeine Hygiene-Niveau im Bereich der Lebensmittelvermarktung anzuheben.

Fallbeispiel Milchwirtschaft

Die Zusammengehörigkeit der in dieser Arbeit untersuchten Themengebiete soll nun abschließend nochmals mit Hilfe eines Fallbeispiels aus der Milchwirtschaft verdeutlicht werden. Das nachfolgend dargestellte Unternehmen Arla Foods amba wurde hierfür aufgrund seiner genossenschaftlichen Struktur, des hohen Internationalisierungsgrades sowie intensiver Expansionsbestrebungen nach China ausgewählt.

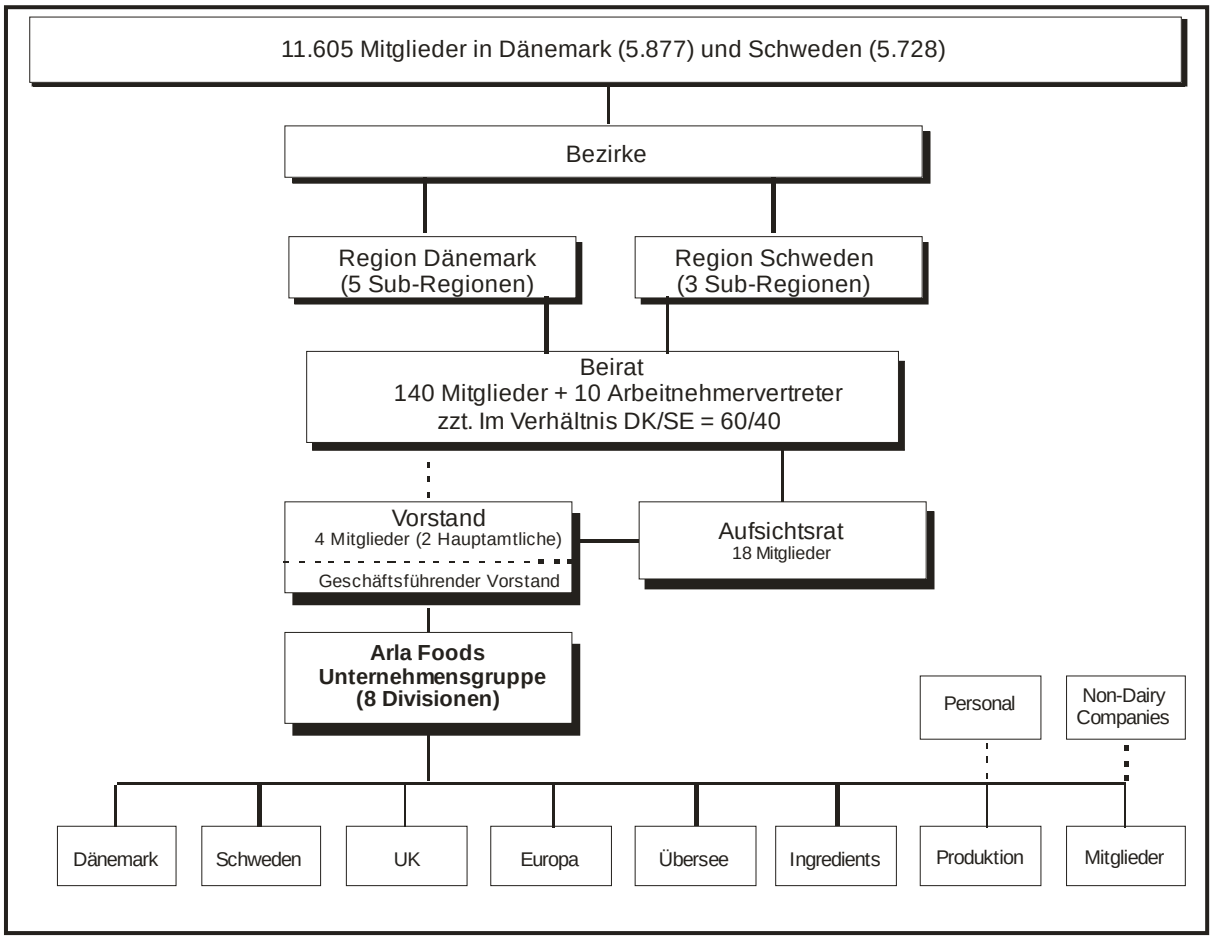
Unternehmensstruktur Arla Foods amba:
Die dänisch-schwedische Molkereigenossenschaft Arla Foods amba ist mit einem Konzernumsatz von 6,4 Mrd. Euro im Jahr 2004 der führende europäische Milchverarbeiter (o. V. 2005a). Das Unternehmen ist durch die Fusion der dänischen MD Foods und der schwedischen Arla im Jahr 2000 entstanden. Rund 11.600 Milcherzeuger (davon ca. 5.700 in Schweden) sind Anteilseigner der Genossenschaft, die mehr als 20.800 Mitarbeiter beschäftigt (Arla Foods 2005). Etwa 900 dieser Milcherzeuger produzieren Bio-Milch. Die Genossenschaft ist auf den beiden Heimatmärkten jeweils Marktführer bei Milch- und Molkereiprodukten für den Lebensmittelhandel, rund die Hälfte des Umsatzes wird dort generiert. In Dänemark verarbeitet Arla Foods ca. 90 % des Milchaufkommens, in Schweden immerhin rund 60 %. Großbritannien, wo das Unternehmen zu den bedeutendsten Anbietern von Trinkmilch, Streichfetten und Spezialitätenkäse gehört, wurde im Jahr 2003 durch die Übernahme des britischen Molkereiunternehmens Express Dairies mit einem Anteil von 32 % am Gruppenumsatz zum wichtigsten Absatzmarkt und wird daher als „erweiterter Heimatmarkt“ angesehen. Arla Foods amba ist stark internationalisiert und verfügt auf den wichtigsten Absatzmärkten über weitgehend eigenverantwortlich agierende Tochterunternehmen, die unter privatwirtschaftlichen Rechtsformen wie der AG oder der GmbH mit größtenteils eigenen Produktionsstätten agieren.

Der wichtigste europäische Auslandsmarkt ist Deutschland, wo ca. 8 % des Gesamtumsatzes schwerpunktmässig mit Produkten der gelben Linie erzielt werden. Weitere Absatzmärkte befinden sich im mittleren Osten, Asien, Indien und Amerika. Derzeit wird ein verstärktes Engagement in China umgesetzt.

Arla Foods ist durch eine weitgehende Trennung der genossenschaftlichen Strukturen von den operativen Aktivitäten gekennzeichnet. Die folgende Abbildung zeigt, dass die genossenschaftliche Struktur die Basis für die Unternehmensorganisation darstellt, auf die das Unternehmen Arla Foods aufbaut. Der Vorstand der Genossenschaft stellt gleichzeitig den Aufsichtsrat der Arla Foods amba Unternehmensgruppe dar, während die sog. Delegiertenversammlung im Sinne eines Beirats der Genossenschaft als Hauptversammlung des Unternehmens fungiert. Die Hauptgeschäftsführung der Arla Foods amba, die für die Unternehmensleitung verantwortlich ist, wird vom Aufsichtsrat (= Vorstand der Genossenschaft) und der Hauptversammlung (= Beirat der Genossenschaft) kontrolliert. Als Resultat ist das operative Geschäft ausgelagert, aber nicht völlig aus dem Wirkungsbereich der Mitglieder entfernt. Die derzeitige operative Organisationsstruktur von acht Divisionen wird zukünftig

im Zuge des Konsolidierungsprozesses und zur Anpassung an die Entwicklung der Absatzmärkte in die vier Geschäftsfelder Europa, Nordic (Heimatmärkte Dänenmark und Schweden), UK und Global Ingredients umgewandelt (o. V. 2005b).

Abb. 1: Unternehmensstruktur Arla Foods amba



Quelle: Arla Foods 2004

Als Folge der zahlreichen Übernahmen und Fusionen der letzten Jahre ist das Unternehmen derzeit in der Endphase der Konsolidierung der ehemals eigenständigen Molkereien Arla und MD Foods. Seit der Einführung einer gemeinschaftlichen Satzung Ende 2003 wird ein harmonisierter Milchpreis (seit 2004 auch für die Bio-Milch produzierenden Mitglieder) länderübergreifend für alle Mitglieder in Dänemark und Schweden ausgezahlt. Die bereits angesprochene Akquisition der Express Dairies durch das englische Tochterunternehmen Arla Foods plc. hat zudem zur Folge, dass rund 25 % der im Gesamtunternehmen verarbeiteten Milch von Nicht-Mitgliedern der Genossenschaft angeliefert wird.

Arla Foods verfügt über ein breites Markenportfolio auf Basis mehrerer nationaler und internationaler Dachmarkenkonzepte. Zudem partizipiert das Unternehmen an den Markenrechten einiger international ausgerichteter Marken, wie z. B. „Anchor“ (Sahne, Käse und Streichfette), die schwerpunktmässig in Großbritannien in Kooperation mit dem führenden

genossenschaftlichen Milchverarbeiter Fonterra aus Neuseeland geführt wird. Unter dem Dach der Marke „Arla“ werden derzeit verschiedene nationale Marken, z. B. „Buko“ (Frischkäse, Schnitt- und Höhlenkäse-Spezialitäten) in Deutschland und Dänemark, zusammengeführt. Daneben bleiben einzelne international ausgerichtete Globalmarken, wie z. B. die Monomarken „Lurpak“ (Butter) oder „Rosenborg“ (Käsespezialitäten), eigenständig und werden nicht in dieses Konzept integriert. Die Premiummarke „Lurpak“ ist aufgrund ihrer führenden Position auf einigen europäischen Absatzmärkten für das Unternehmen von zentraler Bedeutung. Im Jahr 2000 erfolgte zudem über die Marke der Eintritt in den chinesischen Konsumgütermarkt. Darüber hinaus führt Arla Foods in den einzelnen Ländermärkten eine Vielzahl von regionalen und nationalen Marken der weißen und gelben Linie.

Arla Foods ist zwar bestrebt, durch innovative Erzeugnisse und Trendprodukte beispielsweise im Bereich Flavoured Milk („Islatte“, Trinkmich mit Espresso) Marktanteile zu erzielen, im Fokus der Bemühungen steht jedoch die Pflege der Premiummarken im Bereich Butter und vor allem Käsespezialitäten. Marketing hat einen durchaus bedeutenden Stellenwert im Unternehmen. Daneben ist aber das Mengengeschäft ein wichtiges Geschäftsfeld der Molkerei.

Nachfolgend soll das Unternehmen Arla Foods im Hinblick auf seine Markenorientierung anhand der im ersten Teil der Arbeit (Teil I = Brand Orientation) identifizierten Einflussfaktoren bewertet werden.

Zur Markensteuerung:
Im Rahmen der Ausführungen zur Brand Orientation wurde die Interdependenz zwischen Markenorientierung und Anteil Markenartikel am Gesamtabsatz überprüft (vgl. Teil I). Es konnte nachgewiesen werden, dass insbesondere der Faktor Markensteuerung einen hohen Erklärungsbeitrag liefert. Diese Komponente der Markenorientierung beinhaltet die Facetten Langfristorientierung, externe Kommunikation, Markencontrolling und Commitment. Insbesondere die drei letztgenannten Faktorbestandteile wirken für die Markensteuerung erklärend.

In Bezug auf die Markensteuerung konzentriert sich Arla Foods mit gezielter Investitionstätigkeit in Werbung, Verkaufsförderung, Forschung & Entwicklung und Produktion auf den Aufbau bzw. die Stärkung der internationalen Dachmarke „Arla“ und der internationalen Premiummarke „Lurpak“. Die verschiedenen z. T. national ausgerichteten Regionalmarken (z. B. „Bob the Builder“ oder „Scooby Doo“ in Großbritannien) werden zwar ebenfalls durch kommunikative Maßnahmen unterstützt, allerdings mit geringerer Intensität. Das Unternehmen ist zudem über die Stärken der geführten Marken informiert und nutzt die z. T. regional und national hoch etablierten Marken gezielt für einen Goodwill-Transfer zur Stärkung der Dachmarke „Arla“ (z. B. „Buko“ in Deutschland).

Zur Markenorganisation/-führung:
Der Faktor Markenorganisation/-führung besteht aus den Teilkonstrukten Interne Kommunikation der Marke, Personalentwicklung inklusive Weiterbildung der Mitarbeiter in Be-

zug auf das Markenmanagement sowie Nutzung externer Beratungsleistungen zur Optimierung der Markenführung.

Arla Foods investiert verstärkt in umfassende Markenanalysen. Dies zeigt sich z. B. an der Fortführung des bereits beschriebenen Monomarkenkonzeptes für die Premiummarke „Lurpak“, obwohl das Unternehmen bestrebt ist, eine länderübergreifende Dachmarkenstrategie unter der Dachmarke „Arla“ durchzusetzen. „Lurpak“ wurde im Jahr 2000 in den chinesischen Markt eingeführt und soll dort als Zielgruppe zunächst in Shanghai und Peking, speziell „moderne, wohlhabende Frauen, die aufgrund ihres stark westlich geprägten Lifestyles als Trendsetter fungieren“, ansprechen (Arla Foods 2004). Investitionen in die Marke werden allerdings im Geschäftsbericht nicht detailliert ausgewiesen, differenzierte Markenwerte werden zudem noch nicht bilanziert.

Zusätzlich hat das Unternehmen das Projekt „Ett Arla“ ins Leben gerufen, welches bis Ende 2005 die Optimierung, Integration und Implementierung neuer Prozesstechniken und Management-Systeme zum Ziel hat. Das Projektteam besteht aus rund 300 Mitarbeitern, zusammengesetzt aus unternehmensinternen Kräften sowie externen Beratern. Außerdem wurde im Jahre 2002 eine umfassende Erhebung zur Zufriedenheit der Mitarbeiter durchgeführt und die daraus resultierenden Ergebnisse umgesetzt.

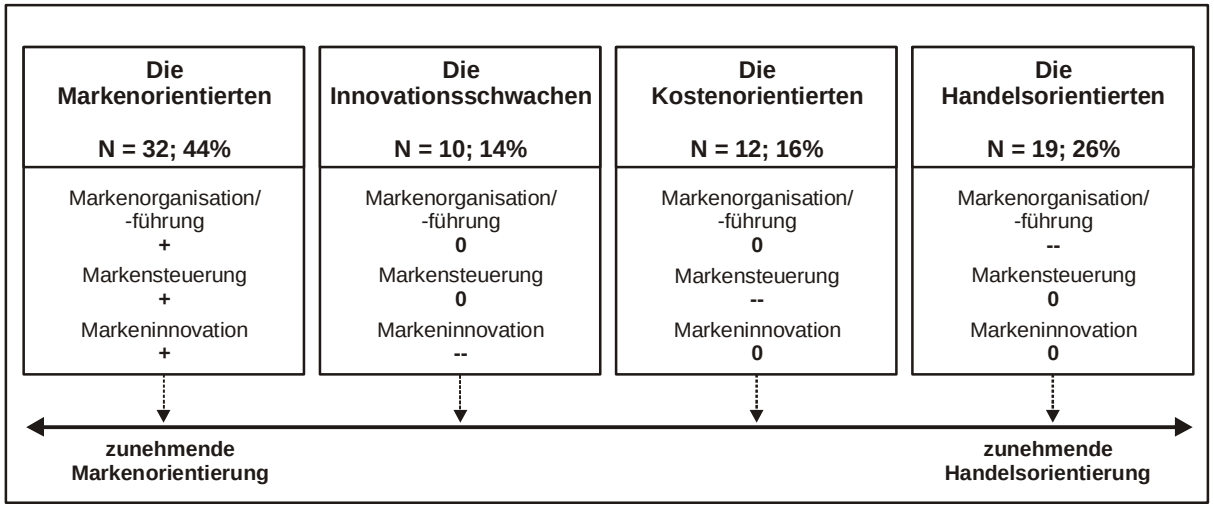
Zur Markeninnovation:
Den dritten Baustein des Gesamtkonstruktes Markenorientierung stellt die Markeninnovation dar. Dieser Faktor beinhaltet die Teilkonstrukte Innovation und Vision. Letztere lässt sich bei Arla Foods in Form eines Mission Statements wiederfinden. Arlas Mission ist es demnach, modernen Konsumenten Milchprodukte zu offerieren, welche Inspiration, Sicherheit und Wohlbefinden bieten (Arla Foods 2005). Ob die im Unternehmen herrschende Mission als realistisch einzuschätzen ist, kann an dieser Stelle anhand der vorliegenden Datengrundlage allerdings nicht objektiv bewertet werden.

In Bezug auf die Innovationstätigkeit führt das Unternehmen pro Jahr ca. 200 Neuprodukte ein. Produkte mit ausgeprägter Innovationshöhe wie der aus Lactose extrahierte Zuckerersatz „Gaio Tagatose“ sind hierbei allerdings selten. Dennoch ist hierfür speziell der Unternehmensbereich Innovation institutionalisiert, welcher über ein jährliches Budget von ca. 27 Millionen Euro verfügt und in dem rund 200 Mitarbeiter beschäftigt sind. Die Aufgabenschwerpunkte dieses Bereichs sind zum einen in der Produktions- und Prozessoptimierung, zum anderen in der Neuproduktentwicklung inklusive Endverbraucher gerichtete Marktforschung gesetzt.

Auf Grundlage der Charakterisierung nach den Kriterien Markensteuerung, -kommunikation und -innovation lässt sich die untersuchte Genossenschaft in die in Teil I konzipierte Typologie (vgl. Abb. 2) einordnen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass das Unternehmen aufgrund genossenschaftstypischer Unternehmensstrukturen, z. B. durch die besonderen Inhaberverhältnisse und die daraus resultierende Milchabnahmepflicht, auch im Mengengeschäft tätig

ist. Der Fokus der folgenden Klassifizierung richtet sich an dieser Stelle allerdings schwerpunktmäßig auf das Markengeschäft.

Abb. 2: Ergebnisse der Clusteranalyse zur Markenorientierung in der deutschen Ernährungsindustrie



Quelle: Eigene Darstellung

Arla Foods amba ist in das Cluster der „Markenorientierten“ einzuordnen. Mengen- und Markengeschäft sind klar voneinander getrennt, ein konsistentes Markenmanagement inklusive einer für eine erfolgreiche Markenpolitik erforderlichen Langfristorientierung konnte durchgängig anhand der drei Bewertungsfaktoren aufgezeigt werden. Das Unternehmen ist dezentral in Form von Tochterunternehmen mit privatwirtschaftlicher Rechtsform organisiert. Für den wichtigen Absatzmarkt Großbritannien zeichnet beispielsweise das Tochterunternehmen Arla Foods UK, welches im Rahmen eines Joint Ventures mit der neuseeländischen Genossenschaft Fonterra entstanden ist und zu 75 % zu Arla Foods gehört, neben einer Vielzahl von Regionalmarken allein für Marketing, Vertrieb und Distribution der Premiummarken „Lurpak“ und „Anchor“ sowie einiger Handelsmarken verantwortlich.

Der Fokus des Gesamtunternehmens in Bezug auf die Markenführung liegt in dem gezielten Aufbau der internationalen Kernmarke „Lurpak“ sowie der Dachmarke Arla. Zur Führungsunterstützung werden zentrale Steuerungsgrößen wie markenbezogene Status-analysen herangezogen, von deren Ergebnis die Investitionstätigkeiten in die jeweiligen Marken abhängen. Als Beispiel hierfür wurde bereits der Markteintritt der Marke „Lurpak“ in China angeführt. Das verstärkte Engagement der Genossenschaft in China soll künftig entweder über Joint Ventures oder über die Errichtung eigener Produktionsstätten noch ausgebaut werden (o. V. 2005c). Erst kürzlich wurde diesbezüglich die Gründung eines Joint Ventures für den Bereich Milchpulver mit der chinesischen Molkerei Mengniu in der Nähe von Peking vermeldet (o. V. 2005d). Es bleibt abzuwarten, ob das Unternehmen eine der in der eigenen Studie zu den Markenpräferenzen chinesischer Konsumenten diskutierten Handlungsalternativen befolgen wird. Durch die von Arla Foods ausgelobte Premiumpositionierung

bietet sich für die Marke „Lurpak“ die *„Sit and Wait“* - Strategie an, wohingegen in Bezug auf das Dachmarkenkonzept „Arla“ im Hinblick auf neu gegründeten Joint Ventures das *„Vertical Brand Stretching“* die geeignetere Alternative erscheint (vgl. Teil III).

Abgesehen vom chinesischen Markt indiziert die Vielzahl der im Unternehmen geführten Regionalmarken und gleichzeitig die Bestrebung, das Markenportfolio zu bereinigen, dass Arla Foods in Bezug auf das beschriebene Spannungsfeld zwischen Regional- und Globalmarken sich mitten im markenpolitischen Konsolidierungsprozess befindet. Eine objektve Bewertung der Zukunftschancen einzelner Regionalmarken kann an dieser Stelle vor dem Hintergrund der eingeschränkten Datengrundlage allerdings nicht erfolgen (vgl. Teil II).

Implikationen für die Forschung

Die verschiedenen Arbeiten zeigen, dass ein erfolgreiches Markenmanagement zum einen von der schnellen Reaktionsfähigkeit eines Unternehmens auf markt- und konsumentenseitige Trends und Entwicklungen abhängt. Andererseits wird deutlich, dass die Grundlage dieser Aktions- und Reaktionsfähigkeit erst durch passende innerbetriebliche Voraussetzungen geschaffen werden muss. Allerdings ist Zahl der Publikationen, die sich mit der Thematik der Brand Orientation beschäftigen, zzt. noch sehr gering. Zudem beziehen sich diese Studien zum größten Teil auf den Bereich von nicht-gewinnorientierten Fundraising Organisationen, so dass weitere Forschungsarbeiten speziell zur Brand Orientation in der Ernährungswirtschaft erforderlich scheinen. Im Fokus sollte die Weiterentwicklung des Bewertungsansatzes zur Messung der Brand Orientation stehen. Dieses „Tool“ setzt eine Stufe vor den bisher am Markt existierenden Beratungsansätzen an und ist insofern für alle Markenanalyseinstrumente kompatibel, da diese bisher weitgehend auf eine Status- oder Bewertungsanalyse der Marke, nicht aber auf das markenführende Unternehmen zielen. Denkbar wäre beispielsweise die Implementierung eines Instruments, welches einen „Selbstcheck“ in Bezug auf das im Unternehmen vorherrschende Managementkonzept Brand Orientation ermöglicht.

Dazu sollte der Einfluss der extrahierten Faktoren allerdings zunächst auf Grundlage einer größeren Datenbasis überprüft werden, da die in der Arbeit erhobene Stichprobe als Convenient-Sample angelegt ist und somit nur als bedingt aussagekräftig angesehen werden kann. In diesem Rahmen wäre zudem die Operationalisierung der einzelnen Faktoren teilweise zu modifizieren.

Das untersuchte Spannungsfeld zwischen Regional- und Globalmarken gibt quantifizierte Hinweise über die Zukunftsperspektiven von Regionalmarken. Allerdings beschränken sich die eigenen Untersuchungen auf die Regionen Nord- und Ostdeutschland. In der Literatur finden sich zahlreiche Hinweise auf die Produktspezifität von Herkunftseffekten (Kaynak/Kavusgil 1983; Jaffe/Nebenzahl 2001, S. 90 ff.). Möglicherweise sind diese bei der untersuchten Produktgruppe Milch vergleichsweise ausgeprägt (v. Alvensleben 1999). Die Analyse kann daher nicht umstandslos auf andere Warenbereiche übertragen werden. Im

Hinblick auf die verwendete Methodik, die Discrete Choice-Analyse, ergeben sich Einschränkungen durch die Gestaltung des Choice-Sets, da zwangsläufig nur eine Auswahl der vorhandenen Marken präsentiert werden kann. Im vorliegenden Fall ist der Premium- und Biobereich möglicherweise nicht ausreichend repräsentiert. Schließlich kann die Modellschätzung durch ungeeignete Operationalisierungen der hypothetischen Konstrukte (Regionalpräferenzen, Markenbewusstsein u. ä.) an Erklärungskraft verlieren. Weiterführende Studien können durch eine vertiefte Erhebung der hier als zentral erkannten Kriterien eine verbesserte Modellgüte erreichen. Eine Einbeziehung von Kostendaten erlaubt schließlich eine umfassende Analyse der Entscheidungssituation.

In Bezug auf die in der Arbeit präsentierten Studien zu den Marken- und Einkaufsstättenpräferenzen chinesischer Konsumenten wird deutlich, dass die Limitationen der Arbeiten zunächst in der bedingten Aussagekraft aufgrund fehlender Repräsentativität der erhobenen Stichprobe zu sehen sind. Das hier vorgestellte Sample ist insgesamt als Sondierungsstudie angelegt und bezieht sich schwerpunktmäßig auf die Städte Peking und Wuhan. Die Wahl dieser beiden Städte erfolgte zwar in dem Bemühen, ein möglichst realitätsnahes Abbild des chinesischen Konsumgütermarktes zu erreichen (Hiu et al. 2001, S. 327). Dennoch kann diese Studie angesichts der Größe und Heterogenität des chinesischen Marktes nur als bedingt aussagekräftig für das gesamtchinesische Konsumentenverhalten angesehen werden. Daher wäre die Aufnahme weiterer Befragungsregionen im Rahmen einer Folgestudie empfehlenswert.

Als weitere methodische Grenze ist die Form der in dieser Arbeit verwendeten Einstellungsbefragung anzuführen. Es ist nicht auszuschließen, dass die Einstellungen auf Konsumentenseite in Bezug auf die diskutierte Fragestellung aufgrund geringer Erfahrungen noch nicht gefestigt sind. Daher ist die Analyse des realisierten Einkaufsverhaltens unter Nutzung der Sekundärforschung, wie z. B. Paneldaten, von großem Interesse. Im vorliegenden Fall konnte angesichts der bisher noch geringen Verbreitung ausländischer Filialisten nicht auf das tatsächliche Einkaufsverhalten zurückgegriffen werden. Aufgrund der geringen Distributionsdichte haben zurzeit nur relativ wenige Konsumenten in China, vorwiegend in den urbanen Ballungsgebieten, die Möglichkeit, regelmäßig ausländische Einkaufsstätten aufzusuchen. Das tatsächliche Einkaufsverhalten ist zzt. noch weniger durch Präferenzen als durch die lokalen Gegebenheiten bestimmt. Das in den Arbeiten angeführte rege Engagement internationaler Handelskonzerne auf dem chinesischen Markt impliziert jedoch, dass sich dieser Datenmangel zukünftig erheblich reduzieren lässt.

Literatur

Arla Foods (2004): Geschäftsbericht Arla 2003-2004, unter: http://www.arlafoods.com, Abrufdatum: 05.09.2005.

Arla Foods (2005): Firmenprofil Arla, unter: http://www.arlafoods.com, Abrufdatum: 05.09.2005.

Esch, F.-R. (2003): Strategie und Technik der Markenführung, München.

Hui, A. Y., Siu, N. Y., Wang, C. C., Chang, L. M. (2001): An Investigation of Decision-Making Styles of Consumers in China, in: The Journal of Consumer Affairs, Vol. 35, No. 2, pp. 226-345.

Jaffe, E. D., Nebenzahl, I. D. (2001): National Image and Competitive Advantage: The Theory and Practice of Country-of-Origin Effect, Copenhagen.

Kaynak, E., Kavusgil, S. M. (1983): Consumer Attitudes Towards Products of Foreign Origin: Do they Vary Across Product Classes?, in: International Journal of Advertising, Vol. 2, No. 2, pp. 147-157.

o. V. (2002): Marken entsprechend ihrer Marktbedeutung im Handel präsentieren, in: Lebensmittelzeitung, 54. Jg., Nr. 42, S. 58.

o. V. (2005a): Firmenprofil Arla, unter: LZ-Net, http://www.lz-net.de/companies/ firmindustrie/pages/show.prl..., Abrufdatum: 05.09.2005.

o. V. (2005b): Vier neue Geschäftsfelder bei neuem skandinavischem Molkereikonzern, unter: LZ-Net, http://www.lz-net.de/news/ whosnews/pages/protected…, Abrufdatum: 15.09.2005.

o. V. (2005c): Molkerei Arla zieht es nach China, unter: LZ-Net, http://www.lz-net.de/companies/ firmindustrie/pages//showsnapshot…, Abrufdatum: 01.09.2005.

o. V. (2005d): Arla geht in China an den Start, in: Lebensmittelzeitung, Jg. 57, Nr. 35, S. 18.

v. Alvensleben, R. (1999): Verbraucherpräferenzen für regionale Produkte: Konsumtheoretische Grundlagen, Beitrag zur wissenschaftlichen Arbeitstagung „Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft“ am 25./26.11.1999 in Bonn, unter: www.uni-kiel.de/agrarmarketing/Lehrstuhl/verbraucher-regio.pdf, Abrufdatum: 10.06.2003.