



Institut für Agrarökonomie
Georg-August Universität Göttingen

Mai 2004

***Markenorientierung in der deutschen
Ernährungswirtschaft:
Ergebnisse einer explorativen Online-Befragung***

Von Achim Spiller und Torsten Staack

Diskussionsbeitrag 1103

Haben Sie Fragen oder möchten Sie ein Kommentar zu diesem Beitrag geben? Wir würden uns über eine Nachricht von Ihnen freuen.

M. Sc. Torsten Staack

Lehrstuhl für Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte
Institut für Agrarökonomie
Platz der Göttinger Sieben 5
37073 Göttingen
Tel. +49-551-39-4839
Fax. +49-551-39-12122
Email: tstaack@gwdg.de

Prof. Dr. Achim Spiller

Lehrstuhl für Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte
Institut für Agrarökonomie
Platz der Göttinger Sieben 5
37073 Göttingen
Tel. +49-551-39-2399
Fax. +49-551-39-12122
Email: a.spiller@agr.uni-goettingen.de

Überblick

Diese Arbeit analysiert den Stand der Forschung zur Markenorientierung. Dazu werden zunächst Elemente (Abschnitt B, S. 2) und Barrieren der Markenorientierung (Abschnitt C, S. 6) aus Sicht der verhaltenswissenschaftlichen Managementforschung identifiziert. Im Anschluß folgt ein empirischer Teil, in dessen Verlauf die Ergebnisse einer Online-Befragung zum Status Quo der Markenorientierung in der deutschen Ernährungsindustrie vorgestellt werden (Abschnitt D, S. 8).

A. Herausforderungen der Markenführung

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 Jahr 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). 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. Ursache dieser Konzentration auf Kernmarken sind die wachsenden Kosten der Markenpolitik vor dem Hintergrund informationsüberlasteter Verbraucher. Trotz der in der Forschung vielfach nachgewiesenen Relevanz starker Marken für den Unternehmenserfolg wachsen die ökonomischen Risiken.

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 erhebliche strategische Investitionen in oft 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. Kurz ausgedrückt: 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.

B. Elemente einer Markenorientierung: Brands als strategische Ressource

Eine erfolgreiche Markenpolitik setzt eine markt- und kundengerichtete Grundhaltung im Unternehmen voraus. Markenorientierung ist jedoch mehr. Sie stellt 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. (...) If you don't have it from the top, you will never have it. It's by everyday example, by showing that your brands are the biggest asset of the company. (...) 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 Kriterien der Brand Orientation sind charakteristisch für Unternehmen, welche 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. 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. Ein solcher 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. 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 in 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).

Ad (3): Eine erfolgreiche Markenführung wird heute in aller Regel organisatorisch durch ein Brand Management unterstützt. Der Brandmanager stellt eine 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 nicht immer 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.

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 Incentivesysteme 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. Ein wichtiger Aspekt der BSC sollte der Einbezug des Markenwertes sein. Erst durch ein solches Steuerungskonzept spielt die Markenführung im Top-Management eine Rolle. Es genügt nicht, wenn nur die Marketingabteilung am Image und Erfolg der Marke gemessen wird (obwohl auch dies keineswegs durchgängig erfolgt). Vielmehr muss die gesamte Unternehmensführung darauf ausgerichtet sein.

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 Markenartikelhersteller 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 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.

C. 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, eine kundenbezogene Denkhaltung 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 folgende 6 Kriterien heraus, die in der Unternehmenspraxis eine stärkere Marktorientierung verhindern. Die genannten Faktoren beziehen sich nicht speziell auf Brand Orientation, sondern auf die Marktorientierung eines Unternehmens. Da der Markenfokus eine Teilmenge der Marktorientierung darstellt, lassen sich diese Barrieren jedoch auf die Fähigkeit zur Markenführung übertragen:

1. Managementcharakteristika: Eine zu geringe Unterstützung des Top-Managements führt dazu, dass dem Brand Management in schwierigeren Zeiten die Unterstützung fehlt (z. B. eine zyklische Werbebudgetpolitik, die auf Konjunkturunbrüche mit der Reduktion der Werbeausgaben reagiert).
2. Organisationsstruktur: „Structure follows strategy“ (Chandler 1962). Größere Richtungsänderungen bleiben ohne begleitende organisatorische Unterstützung wirkungslos. Empirische Untersuchungen zeigen, dass in der Praxis bis zu 90 % aller Strategien bei der Einführung scheitern (Welge/Al-Laham 1997, S. 791).
3. 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 (Markencommitment).
4. Organisationskultur: Markenmanagement beruht auf der Schaffung eines einzigartigen Leistungsvorteils aus Sicht der Nachfrager. Dies verlangt eine offene und auf Kreativität ausgerichtete Unternehmenskultur mit vielen Freiräumen für die Mitarbeiter.
5. Personalführung: Mit dem Einstieg in das Markengeschäft werden neue Personalqualifikationen erforderlich, so dass entsprechend die Kriterien der Personalauswahl, Personalschulung und -beförderung geändert werden müssen (Homburg/Richter 2003).
6. 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.

Die genannten Kriterien stellen eine grundsätzliche Gefährdung jeder Markenpolitik dar. Die Problemfelder lassen sich exemplarisch an der 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 Kulturen in den Bereichen häufig gegensätzlich: Die Feldorganisation wird z. B. in der Regel über volumenorientierte, eher selten über rentabilitätsorientierte Anreizsysteme gesteuert (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 mengenorientierte „Hard-Seller“ wahrgenommen, die allzu häufig Rentabilitäts Gesichtspunkte außer acht lassen: „Salespeople versus brand planners“ (Cespedes 1993, S. 45).

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 kritisierte Dominanz kurzfristiger, preisorientierter Verkaufsförderungsaktionen ist ein Beleg für die Gefahren eines organisatorisch unzureichend eingebundenen Brand Managements. Ähnliche Konflikte finden sich weiterhin im Verhältnis zu der i. A. in 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 zurück zu führen (Homburg/Richter 2003).

D. Brand-Orientierung in der deutschen Ernährungsindustrie

In der Forschung ist die skizzierte Markenorientierung bisher kaum empirisch untersucht worden. Trotz einer Vielzahl von Studien zum Markenwert sind diejenigen unternehmerischen Faktoren, die hinter dem Brand Value stehen, überraschenderweise kaum Gegenstand der Forschung.

Ziel der vorliegenden Erhebung 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 einzig einschlägige Arbeit von Hankinson (2001) erfasst 500 Fundraising-Organisationen. Auf Basis einer explorativen Faktoranalyse arbeitet die Autorin folgende Elemente der Markenorientierung heraus:

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

Die Studie von Hankinson umfasst allerdings nur Teilelemente der oben abgeleiteten Merkmale 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.

Studiendesign

Die eigene Studie beruht auf einer Online-Befragung bei ca. 400 markenführenden deutschen Herstellern. Es handelt sich hierbei um 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 kleineren 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. 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 rund 18 % und zeigt zusammen mit der Gesamtzahl der beantworteten Fragebögen die große Relevanz der Thematik in der Praxis.

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.

Struktur der Stichprobe

Die Stichprobe setzt sich schwerpunktmäßig aus den Branchen Fleisch, Milch, alkoholische sowie alkoholfreie Getränke zusammen. Vergleicht man die Stichprobenstruktur mit der Grundgesamtheit der deutschen Ernährungsindustrie, 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 größeren Unternehmen deutlich überproportional erfasst. Rund 76 % ordnen sich in eine der Umsatzgrößenklassen über 20 Mio. € und ca. 46 % über 101 Mio. € pro Geschäftsjahr ein. Sehr kleine Unternehmen verfügen in aller Regel nicht über Marken. Die dominierende Rechtsform der befragten Unternehmen ist die GmbH (80 %) inkl. Untertypen wie der GmbH & Co. bzw. der GmbH & Co. KG. In Bezug auf die Anteilsstruktur bzw. die Eigentumsverhältnisse gaben 60 % der Befragten an, dass ihr Unternehmen zu einem Konzern gehört, und 40 %, dass sich das Unternehmen in Familienbesitz befindet.

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) oftmals weitere Bereiche verantworten, finden sich relativ häufig Mehrfachantworten.

E. Zusammenfassung der Ergebnisse

Zur Erklärung der Markenorientierung ist es erforderlich, eine Vielzahl von Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Mit Hilfe einer explorativen Faktoranalyse konnten insgesamt drei Einflussfaktoren (mit Eigenwerten > 1), die kumuliert eine Gesamtvarianz von 62 % erklären (KMO = 0,81), identifiziert werden:

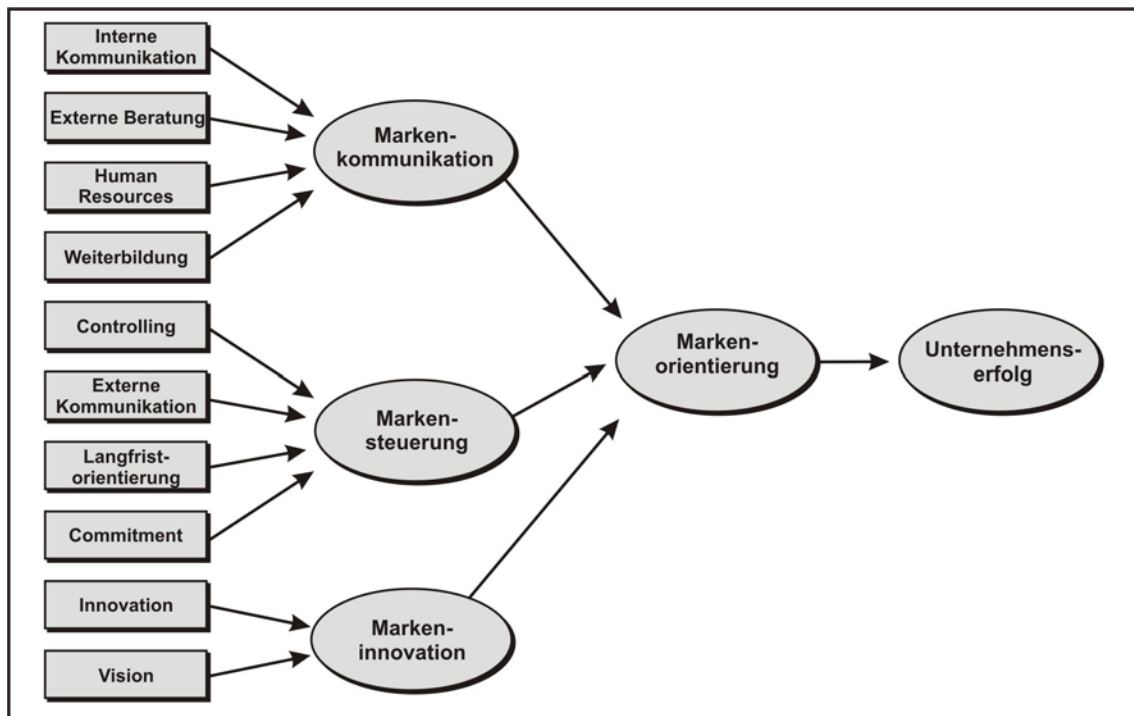
Faktor 1: Markenkommunikation

Faktor 2: Markensteuerung

Faktor 3: Markeninnovation

Auf Grundlage dieser drei Einflussgrößen Markenkommunikation (Informationsmanagement, interne Kommunikation), Markensteuerung (Strategieplanung/-umsetzung, Markencontrolling, Commitment und externe Kommunikation) und Markeninnovation (Innovationsverhalten, Entwicklungsrichtung der Markewurde im Anschluss ein im Vorfeld der Befragung entworfenes Modell zur Erklärung der Markenorientierung, welches auf den angeführten Überlegungen aus der Studie von Hankinson (2001) basiert, modifiziert. In der nachfolgenden Grafik (Abb. 1) wird das resultierende Modell dargestellt und der Einfluss von zehn Teilelementen der Markenorientierung zusammengefasst.

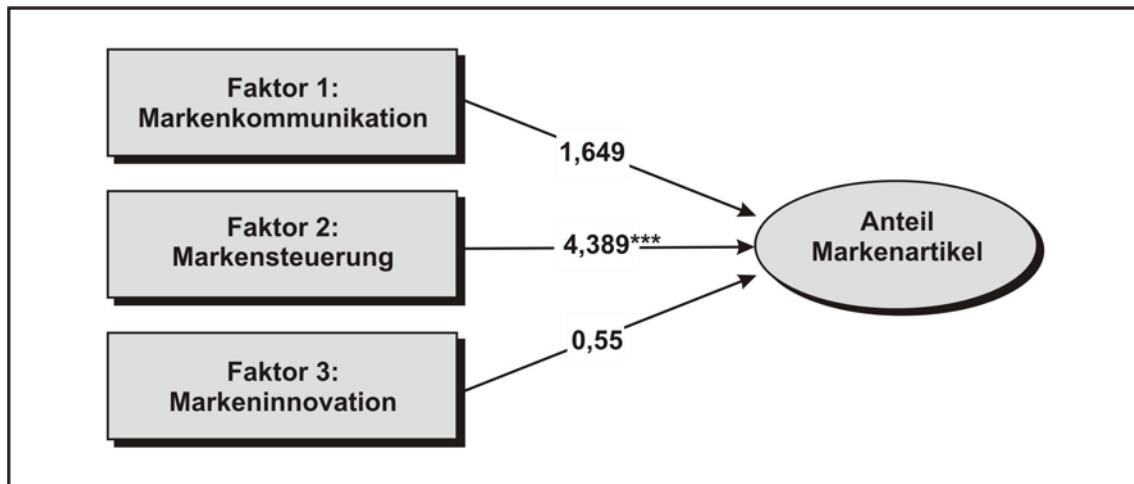
Abb. 1: Konstruktmodifikation der Markenorientierung



Quelle: Eigene Darstellung

Weiterhin wurde, basierend auf einer Regressionsanalyse, die Interdependenz zwischen Markenorientierung und Markenerfolg bzw. Unternehmenserfolg überprüft. Das Resultat der Analyse ist differenziert zu betrachten, da nicht alle drei Bestandteile des Gesamtkonstrukts Markenorientierung den gleichen Effekt auf den Marken- bzw. Unternehmenserfolg haben. Es zeigt sich, dass insbesondere der Faktor Markensteuerung einen hohen Erklärungsbeitrag liefert. Die Beziehung zwischen Markenorientierung und Anteil des Markengeschäfts ($R^2 = 0,249$, $F = 7,402^{***}$) begründet sich also vor allem in Abhängigkeit zum Faktor Markensteuerung ($t = 4,389^{***}$, $Beta = 0,465$). Die Faktoren Markenkommunikation ($t = 1,649$) und -innovation ($t = 0,55$) weisen zwar das erwartete Vorzeichen auf, wirken aber kaum bis überhaupt nicht erklärend (vgl. Abbildung 2). 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. 2: Einfluss der extrahierten Faktoren auf den Anteil des Markengeschäfts am Gesamtabsatz



Quelle: Eigene Darstellung, Angabe der t-Werte

Ein ähnliches Bild zeichnet sich bei der Überprüfung der Beziehung zwischen Markensteuerung und Unternehmenserfolg ($R^2 = 0,087$). Allerdings lässt sich die Beziehung zwischen Markensteuerung und Unternehmenserfolg ($R^2 = 0,087$; $F = 2,066$) angesichts mangelhafter Modellgüte nur ungenügend durch einen schwach signifikanten t-Wert ($t = 2,256$; $Beta = 0,268$) quantifizieren. Die Faktoren Markenkommunikation und –innovation wirken zudem erneut nicht erklärend, der Faktor Markenkommunikation weist ein negatives Vorzeichen auf.

Dieses Ergebnis impliziert, dass die gefundenen Faktoren zwar erklärend für die Markenorientierung wirken, größeren Einfluss auf den Marken- und Unternehmenserfolg hat aber nur die Markensteuerung. Bei den hier zusammengefassten Managementelementen handelt es sich offensichtlich um unabdingbare Voraussetzungen für eine erfolgreiche Markenpolitik. Die Gründe für die geringen Erklärungsbeiträge der Faktoren Markenkommunikation und –innovation im Vergleich zum Faktor Markensteuerung müssen im Rahmen weiterer Studien näher untersucht werden.

Typologisierung der Stichprobe

Zur Typologisierung der erhobenen Stichprobe in Bezug auf die unterschiedliche Ausprägung der Markenorientierung wurde im Folgenden eine hierarchische Clusteranalyse durchgeführt. Als clusterbildende Variablen wurden die drei bei der Faktoranalyse extrahierten Komponenten Markenkommunikation, Markensteuerung und

Unternehmen dieses Clusters steuern ihre Marke zwischen den Bereichen Marketing und Vertrieb.

Eine eindeutige Vertriebsorientierung lässt sich bei der vierten Gruppe der „Handelsorientierten“ (26 %) 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.

Insgesamt 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 (Armstrong/Overton-Test für den Non-Response-Bias) (Homburg/Krohmer 2003, S. 228). Im Ergebnis zeigt sich, dass die später antwortenden Probanden durchgängig etwas weniger markenorientiert sind als die erste Hälfte der Stichprobe. Allerdings sind die Mittelwertdifferenzen nur in zwei von 10 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 Ausführungen zu berücksichtigen.

F. Fazit

Im Rahmen der Arbeit wurde 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 Markenkommunikation und die Innovationsperspektive der Marke. Insbesondere der erste Faktor, die professionelle Markensteuerung, erwies sich in den Analysen als wichtiger Parameter für die Erklärung des Unternehmenserfolges. Er wird durch die Elemente kennzahlenorientiertes Markenwertcontrolling, integrierte (Marken-) Kommunikation, antizyklische Werbepolitik und eine Betrachtung der Marke als Investitionsobjekt geprägt.

In einem weiteren Schritt konnten im Hinblick auf die jeweilige Markenorientierung vier Unternehmenscluster in der deutschen Ernährungsindustrie identifiziert werden (vgl. Abb. 4). Es zeigt sich ein Cluster der sehr eindeutig markenorientierten Unternehmen, während die drei weiteren Gruppen über einen schwächer ausgeprägten Markenfokus mit jeweils spezifischen Schwachpunkten verfügen.

Literatur

- Atuahene-Gima, K. (1996): Market Orientation and Innovation, in: Journal of Business Research, 35, 93-103.
- Bisp, S. (1999): Barriers to Increased Market-Oriented Activity: What the Literature Suggests, in: Journal of Market Focused Management, 4, 77-92.
- Brandes, D. (1998): Konsequent einfach: Die Aldi-Erfolgsstory, Frankfurt a. M., New York.
- BVE (2003): Umsatzanteile der Branchen der Ernährungsindustrie 2002, <http://www.bve-online.de/zahlen/index.html>, Abrufdatum: 31.12.03.
- Cespedes, F. V. (1993): Coordinating Sales and Marketing in Consumer Goods Firms, in: Journal of Consumer Marketing, 10 (2), 37-55.
- Chandler, A. D. (1962): Strategy and Structure. Chapters in the History of Industrial Enterprise, Cambridge, London.
- Diller, H. (1988): Key-Account-Management als vertikales Marketingkonzept. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde aus der deutschen Lebensmittelindustrie, in: Marketing ZFP (4), 213-223.
- Eichner Lisboa, S. (2002): Chancen nutzen – Kooperationen für den Mittelstand, unter: <http://www.bve-online.de/presse/vortraege/texte/310102>, Abrufdatum: 15.04.2002.
- Esch, F.-R. (2003): Strategie und Technik der Markenführung, München.
- Gegenmantel, R. (1996): Key-Account-Management in der Konsumgüterindustrie, Wiesbaden.
- Günther, T., Kriegbaum, C. (1999): Markenmanagement – State of the Art, Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, 99 (33), Dresden.
- Hankinson, P. (2001): Brand orientation in the Top 500 fundraising charities in the UK, in: Journal of Product & Brand Management, 10 (6), 346-360.
- Harris, L. C. (2000): The organizational barriers to developing market orientation, in: European Journal of Marketing, 34 (5/6), 598-624.
- Homburg, Ch. et al. (1999): Marketing's Influence Within the Firm, in: Journal of Marketing, 63 (4), 1-17.
- Homburg, Ch., Richter, M. (2003): Branding Excellence: Wegweiser für ein professionelles Markenmanagement, Management Know-how Reihe der Universität Mannheim (75), Mannheim.
- Homburg, C., Krohmer, H. (2003): Marketingmanagement, 1. Aufl. Wiesbaden, 1074 ff.
- Hüttner, M., von Ahsen, A., Schwarting, U. (1999): Marketing-Management, 2. Aufl., München, Wien.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard, Stuttgart.
- 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.
- Nielsen Marketing Research (1992): Category Management: Positioning Your Organization to Win, Lincolnwood, Illinois.
- Slater, S. F., Narver, J. C., MacLachlan, D. L. (2000): Total Market Orientation, Business Performance, and Innovation, Marketing Science Institute, Report Summary 00 (116), Cambridge MA.
- Specht, U. (2001): Die Rolle von Global Brands im internationalen Wettbewerb: Erfahrungen aus der Praxis, in: Köhler, R. et al. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Marke, München.

- Urde, M. (1999): Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources, in: Journal of Marketing Management, 15, 117-133.
- Welge, M. K., Al-Laham, A. (1997): Stand der strategischen Planungspraxis in der deutschen Industrie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, (9), 790 – 806.
- Workman, J. P., Homburg, Ch., Gruner, K. (1998): Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants, in: Journal of Marketing, 62 (3), 21-41.



Die Wurzeln der **Fakultät für Agrarwissenschaften** reichen in das 19. Jahrhundert zurück. Mit Ausgang des Wintersemesters 1951/52 wurde sie als siebente Fakultät an der Georgia-Augusta-Universität mit Ausgliederung bereits existierender landwirtschaftlicher Disziplinen aus der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät etabliert.

Im Jahre 1969/70 wurde durch Zusammenschluss mehrerer selbständiger Institute wie z. B. Wirtschaftspolitik, Betriebs- und Landarbeitslehre und Landwirtschaftlicher Marktlehre das **Institut für Agrarökonomie** gegründet. 1994 wurde es um den Arbeitsbereich Umwelt- und Ressourcen- ökonomik erweitert.

Das Institut für Agrarökonomie besitzt insgesamt acht Lehrstühle zu den folgenden Themenschwerpunkten:

- Agrarpolitik
- Angewandte landwirtschaftliche Betriebslehre
- Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness
- Landwirtschaftliche Marktlehre
- Statistik und Ökonometrie
- Umwelt- und Ressourcenökonomik

In der Lehre ist das Institut für Agrarökonomie federführend für die Studienrichtung Wirtschafts- und Sozialwissenschaft des Landbaus sowie maßgeblich eingebunden in die Studienrichtungen Agribusiness und Umwelt- und Ressourcenökonomie. Das Forschungsspektrum des Institutes ist breit gefächert. Schwerpunkte liegen sowohl in der Grundlagenforschung als auch in angewandten Forschungsbereichen.

Es deckt somit alle wesentlichen Aspekte der Forschung und Lehre der Wirtschaftswissenschaften des Landbaus und der Ernährungswirtschaft ab.

Als relativ großes Institut bildet es heute eine schlagkräftige Einheit mit international beachteten Forschungsleistungen.

Universität Göttingen
Institut für Agrarökonomie
Platz der Göttinger Sieben 5
37073 Göttingen
Tel. 0551-394803
Fax. 0551-394823
Mail: uaao@gwdg.de
Homepage : <http://wwwuser.gwdg.de/~uaao/welcome.htm>