

Bahlmann, J., Schulze, B., Spiller, A. (2007): Vertrauen als wettbewerbsrelevanter Faktor in der deutschen Schweinefleischproduktion: Eine empirische Untersuchung zum Vertrauen von Schweineerzeugern gegenüber Schlachtunternehmen, in: Spiller, A., Schulze, B. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Fleischwirtschaft – Verbraucher, Märkte, Geschäftsbeziehungen, Im Druck.

Jan Bahlmann, Birgit Schulze, Achim Spiller

Vertrauen als wettbewerbsrelevanter Faktor in der deutschen Schweinefleischproduktion: Eine empirische Untersuchung zum Vertrauen von Schweineerzeugern gegenüber Schlachtunternehmen

Vertrauen in der Wertschöpfungskette

Durch die zunehmende Globalisierung des Schweinefleischhandels steigt der Wettbewerbsdruck auf die deutsche Schweinefleischproduktion. Während die Schlachtunternehmen Danish Crown und Vion auf europäischer Ebene das Feld anführen und zunehmend an Marktanteilen gewinnen, wird auch die globale Konkurrenz bedrohlicher. In Europa konzentriert sich der Weltmarktführer Smithfield im Wesentlichen auf Osteuropa und baut dort große Mast- und Verarbeitungskapazitäten auf. Darüber hinaus verlangen aktuelle Entwicklungen im Inland, wie die verstärkte Konzentration der Schlachtunternehmen, die zunehmende Marktmacht der auf Handelsmarken setzenden Discounter und die vermehrt auftretenden Lebensmittelkrisen („Gammelfleisch“) nach einer Verbesserung der Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette. Bislang unbeachtete Potenziale liegen unseres Erachtens in der Verbesserung der Geschäftsbeziehungsqualität zwischen den Mitgliedern der Wertschöpfungskette.

Die Geschäftsbeziehungen zwischen Schlachtunternehmen und Landwirten verlaufen nicht zuletzt durch den zunehmenden Wettbewerbsdruck auf beiden Stufen vielfach konfliktär. Die Salmonellenproblematik verdeutlicht, dass die Zusammenarbeit zwischen Marktpartnern besser abgestimmt werden sollte, da beide Stufen einen relativ hohen Einfluss auf die Salmonellenkontamination des Endprodukts haben. Die Versuche, ein Salmonellenmonitoring entlang der Kette umzusetzen, führten jedoch über mehr als ein Jahrzehnt zu keiner befriedigenden Lösung. Erst durch die Zusammenarbeit der gesamten Branche im Rahmen des QS-Systems konnte in jüngster Zeit ein funktionsfähiges Salmonellenprogramm entlang der Wertschöpfungskette installiert werden, auch wenn im Detail immer noch Fragen offen sind. Das Beispiel QS steht damit für die Chancen, die ein höheres Maß an Vertrauen – hier im Rahmen einer Clearinginstitution – bietet.

Über das QS hinaus gibt es in der Fleischwirtschaft noch zahlreiche ungenutzte Potenziale vertikaler Kooperationen. Gegenmachtbewegungen von Landwirten, wie z. B. die ISN, deuten darauf hin, dass die Steuerung der Supply Chain, die in der Regel den Verarbeitungsunternehmen obliegt, problematisch wird. Traditionelle Organisationsformen wie Genossenschaften reichen allein nicht mehr aus, um die Koordination der Wertschöpfungskette zu gewährleisten.

Um die Wettbewerbsfähigkeit des in Deutschland vorwiegend marktorientierten Vertriebs von Schweinen zu steigern, sollten Lösungen für die Schwachstellen dieser Vermarktungsform gefunden werden. Insbesondere sind hierbei der mangelnde Informationsfluss, die ungenügende Kooperation und der relativ ausgeprägte Opportunismus in der Geschäftsbeziehung zwischen Schweineerzeugern und Schlachtunternehmen zu erwähnen (Spiller et al. 2005). Langfristig kann es jedoch nur durch eine bessere Zusammenarbeit gelingen, dem globalen Wettbewerbsdruck standzuhalten. In Wissenschaft und Praxis wird die notwendige strategische Neuausrichtung oftmals in Verbindung mit der Vertragsproduktion diskutiert. Unseres Erachtens sind alternative Ansätze jedoch unbegründet aus dem Blickfeld geraten. Wir vertreten die Position, dass ein vertrauensvolles Geschäftsumfeld sowohl alternativ als auch ergänzend zu Verträgen die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Veredelungswirtschaft fördern kann.

Ein eindrucksvolles Beispiel für Vertrauen im Wirtschaftsleben ist die Unternehmensgruppe Aldi. Diese ist für ihr zuverlässiges Zahlungsverhalten bekannt – auch in solchen Fällen, in denen aufgrund von Abhängigkeitsbeziehungen eine nachträgliche Veränderung z. B. des Zahlungsziels durchsetzbar wäre. Während Hersteller bei anderen Handelsunternehmen teilweise lange auf den Zahlungseingang warten oder nachträgliche Rabatte eingefordert werden, ist Aldi einschätzbar. Das Handelsunternehmen gilt als „hart aber fair“. Die Planungssicherheit auf Seiten der Lieferanten erhöht langfristig die Einkaufsspielräume des Händlers mehr als eine kurzfristige Liquiditätsverbesserung durch Erpressung. Sie veranlasst viele Lebensmittelhersteller, Aldi bessere Preise als der Konkurrenz einzuräumen, weil sie wissen, dass das Liquiditätsrisiko wesentlich geringer ist und Planungssicherheit einen wirtschaftlichen Wert hat.

In der vorliegenden Arbeit wird das Vertrauen von Schweineerzeugern in die Schlachtunternehmen empirisch analysiert. Die zugrunde liegende Stichprobe umfasst 357 persönliche Interviews mit Schweinemästern in den Regionen Weser-Ems und Nordrhein-Westfalen. Auf Basis der Ergebnisse wird ein Modell zur Messung von Vertrauen und Vertrauensdeterminanten in der betrachteten Geschäftsbeziehung entwickelt.

Theoretisches Rahmenkonzept

Vertrauen zur Steuerung von Geschäftsbeziehungen

Geeignete Steuerungsinstrumente im Supply Chain Management können aus Sicht verschiedener ökonomischer Theorien beleuchtet werden (Spiller et al. 2005). Eine überragende Bedeutung kommt der Transaktionskostentheorie zu, die im Sinne des Markt-Hierarchie-Paradigmas zwischen „Markt“, „Vertrag“ und „Vertikaler Integration“ unterscheidet (Williamson 1985). Die Konzentration der Transaktionskostentheorie auf Preise, Verträge und Integration ist in der Literatur jedoch aus drei Gründen kritisiert worden. Verträge bleiben zunächst notwendig unvollständig. Bei hoher Unsicherheit und größeren spezifischen Investitionen kann das damit einhergehende Risiko jedoch nicht nur durch eigentumsrechtliche Bindungen verringert werden, sondern auch durch den Aufbau von Vertrauen.

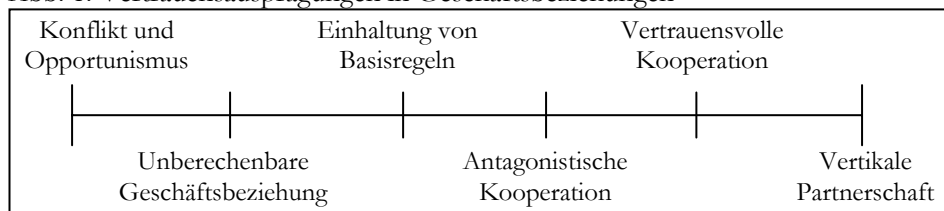
Dies ist auch deshalb möglich, weil die in der Transaktionskostentheorie etwas apodiktisch gesetzte Opportunismusprämisse, die grundsätzlich Misstrauen als geeignete Strategie nahe legt, so in der Praxis nicht zu beobachten ist. Hier bestätigt jeder Manager, dass es durchaus vertrauensvolle Geschäftspartner gibt. Schließlich weist die neuere ökonomische Forschung auf vielfältige Zielkonflikte zwischen dem Ausmaß der Kontrolle und der intrinsischen Motivation eines Geschäftspartners hin (Frey und Jegen 2001). Entsprechend kann eine auf Misstrauen, vertragliche Bindungen und Kontrolle ausgerichtete Verhaltensweise möglicherweise gerade das opportunistische Verhalten und die fehlende intrinsische Motivation zur Kooperation hervorrufen, welche die Transaktionskostentheorie in ihrem Menschenbild unterstellt (*negative self fulfilling prophecy*).

In der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung finden sich zunehmend Arbeiten, welche die komplementäre Rolle von Vertrauen zur Absicherung von Geschäftsbeziehungen betonen. Vertrauen senkt Transaktionskosten (Doney und Canon 1997; Galizzi und Venturini 1999), fördert Commitment sowie kooperatives Verhalten (Büssing 2000) und schafft ein sicheres Umfeld für den ungeschützten Transfer von Informationen, Leistungen, Gütern und Ressourcen (Pelzmann 2005). Vertrauen funktioniert als selbst verstärkende Bindung, als riskante Vorleistung, die eine kostengünstige Ergänzung zu Verträgen und vertikaler Integration darstellen kann (Poppo und Zenger 2002, S. 707). Es gibt zudem vielfältige empirische Hinweise aus dem Agribusiness, dass der Aufbau von Vertrauen in Ge-

schäftsbeziehungen wettbewerbsrelevante Potenziale bietet (Batt und Rexha 1999; Clare et al. 2005).

Vertrauen ist allerdings keine dichotome Variable. Abbildung 1 skizziert die unterschiedlichen Ausprägungen von Vertrauen in einer Geschäftsbeziehung. Das eine Ende des Alternativenspektrums wird durch einen hohen Konfliktgrad geprägt. Jede Marktseite versucht, ihre Interessen soweit möglich durchzusetzen, wobei im Zweifel auch List, Tücke und Erpressung eingesetzt werden. Ein solches Verhalten ist in Märkten, auf denen der Wettbewerbsdruck hart und Qualitätsanforderungen niedrig sind, nicht per se als wirtschaftlich nachteilig zu beurteilen. Mittel- bis langfristig dürfte es aber für alle Marktparteien sinnvoll sein, aus einem solchen Wettbewerbsdilemma durch vertrauensstabilisierende Maßnahmen herauszukommen.

Abb. 1: Vertrauensausprägungen in Geschäftsbeziehungen



Quelle: Eigene Darstellung

Das andere Ende des Kontinuums beschreibt eine vertikale Partnerschaft mit einem hohen Maß an Vertrauen beider Seiten. Eine trennscharfe Abgrenzung der Zwischenstufen ist kaum möglich. Einige Ausprägungen sollen dennoch in grober Näherung beschrieben werden.

Unberechenbare Geschäftsbeziehungen beinhalten gemischte Erfahrungen mit einem Geschäftspartner, die sich kaum generalisieren lassen. Die Einhaltung von Basisregeln bezieht sich auf Branchenstandards oder Verhaltenscodices, auf deren Berücksichtigung vertraut werden kann. Eine antagonistische Kooperation dagegen ist charakterisiert durch die fallweise kooperative Zusammenarbeit bei gleichzeitig hartem Wettbewerb um die Verteilung der Wertschöpfung. Die Kooperation beschränkt sich hier auf solche Fälle, in denen eine offensichtliche win-win-Situation erreicht werden kann und der Return on Investment der Zusammenarbeit relativ schnell zu erwarten ist. Eine vertrauensvolle Kooperation entsteht, wenn beide Seiten von der langfristigen Zusammenarbeit überzeugt sind und entsprechende Risiken eingehen. Dies ermöglicht eine Kooperation auch in den Fällen, wo eine der beiden Seiten nicht von vornherein den eigenen Vorteil überschauen kann. Im Gegensatz zur vertikalen Partnerschaft liegen hier jedoch keine größeren sozialen Bindungen (Freundschaften zwischen Geschäftspartnern) vor.

Erstes Untersuchungsziel der Arbeit ist es, das Vertrauensniveau zwischen Landwirten und Schlachtunternehmen zu messen und in dem skizzierten Kontinuum einzuordnen.

Determinanten des Vertrauens

Ein zweites Untersuchungsziel besteht in der Messung der Determinanten von Vertrauen, d. h. derjenigen Faktoren, die in einer Geschäftsbeziehung zu einem höheren Vertrauensgrad beitragen können und damit Anhaltspunkte für ein Vertrauensmanagement bieten. Entsprechende Arbeiten finden sich bereits frühzeitig in der Forschung zum Channel Marketing (Young und Wilkinson 1989), später auch genereller im Relationship Marketing (Weitz und Jap 1995). Es liegt eine Vielzahl empirischer Erhebungen für die verschiedensten Branchen vor, z. T. auch für das Agribusiness.

Die Studien von Hansen et al. (2002) und Clare et al. (2005) zielen z. B. auf die generelle Erhebung des Vertrauens unter Genossenschaftsmitgliedern bzw. zwischen Mästern, regionalen Viehhändlern und Schlachtunternehmen. Clare et al. (2005) erheben neben dem Vertrauen auch Parameter wie Commitment, Symmetrie, wechselseitige Abhängigkeit u. a., die Spekman et al. (2000) in einer vorangegangenen Studie als wichtige Erfolgsgrößen in Geschäftsbeziehungen identifiziert hatten.

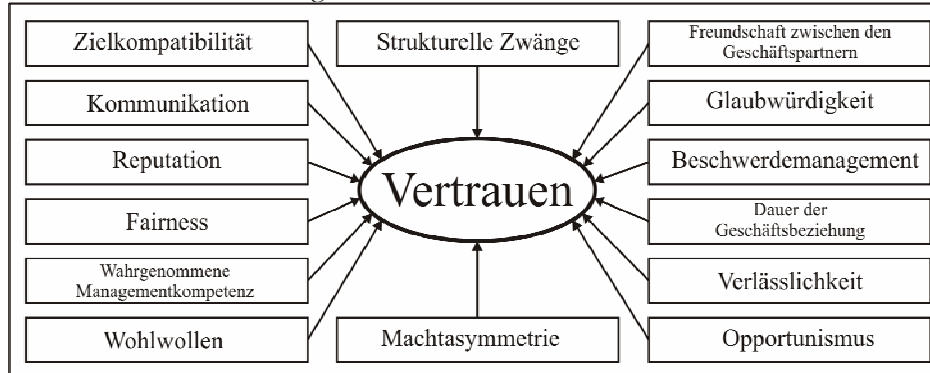
Im Gegensatz zu diesen Ansätzen zielt Batt (2003) mit seiner Studie auf die Messung der Determinanten von Vertrauen in der Beziehung zwischen australischen Obst- und Gemüseanbauern und ihren Abnehmern. Der Autor ermittelt Zufriedenheit, Zielkompatibilität, spezifische Investitionen, sowie Macht und Opportunismus als Einflussgrößen auf das Vertrauen zwischen den Akteuren.

Glaubwürdigkeit und Wohlwollen werden in verschiedenen Studien als Einflussfaktoren von Vertrauen genannt (Ganesan 1994; Kumar et al. 1995; Ganesan und Hess 1997). Weitere Hinweise auf potenzielle Vertrauensdeterminanten liefern Forschungsergebnisse zu Zufriedenheit und Geschäftsbeziehungsqualität (Frazier 1983; Anderson und Narus 1990; Järvelin 2001). Oft eingeführte Variablen sind bspw. geteilte Werte (Morgan und Hunt 1994), wahrgenommene Leistungsfähigkeit des Partners, Kommunikationsqualität und -quantität (Matanda und Schroder 2004) sowie Freundschaften zwischen den Geschäftspartnern (Wilson 1995). Auch die allgemeine Reputation eines Abnehmers kann vertrauensfördernd wirken (Dasgupta 1988; Bartelt 2002).

Im Gegensatz zu Batt (2003) legen wir den Messungen ein sehr detailliertes Modell zugrunde, um eine schärfere Trennung und Definition der Vertrauensdeterminanten zu erzielen (s. Abbildung 2). Unser Grundmodell zur Erklärung von Vertrauen umfasst daher die Aspekte Zielkompatibilität, Kommunikation, Verlässlichkeit, Fairness, Reputation, wahrgenommene Managementkompetenz, Wohlwollen, Freundschaft zwischen den Geschäftspartnern, Glaubwürdigkeit, Beschwerdemanagement und Dauer der Geschäftsbeziehung, für die allesamt eine positive Beziehung zum Vertrauen in der Geschäftsbeziehung angenommen wird.

Aufgrund der zunehmenden Konzentration auf Schlacht- und Einzelhandelsebene müssen auch Machtasymmetrien und strukturelle Zwänge berücksichtigt werden, die neben opportunistischem Verhalten eine nachteilige Wirkung auf die Vertrauensbildung haben (Anderson und Narus 1990; Dwyer et al. 1987). Spezifische Investitionen, wie Batt sie beschreibt, sind u. E. für den deutschen Schlachtschweinemarkt nicht relevant.

Abb. 2 Modell zur Messung von Vertrauen



Quelle : Eigene Darstellung

Vertrauen innerhalb der Branche und gegenüber einzelnen Unternehmen: Ergebnisse einer Landwirte-Befragung

Studiendesign

Im Hinblick auf die genannten Fragestellungen wurde die Geschäftsbeziehung zwischen Schweinemästern und Schlachtunternehmen im Rahmen einer empirischen Studie untersucht. Im Frühjahr 2005 erfolgte eine Face-to-face Befragung von 357 Schweineerzeugern in den Hauptveredelungsregionen Weser-Ems und Westfalen-Lippe. Die Stichprobe umfasst überdurchschnittlich große, zukunftsfähige Betriebe Nordwestdeutschlands (Durchschnittsalter = 41 Jahre; hoher Ausbildungsgrad; durchschnittliche Mastplätze/Betrieb = 1.413). Befragt wurden die landwirtschaftlichen Lieferanten verschiedener Schlachtunternehmen, wobei für Westfleisch (n = 66) und Tönnies (n = 57) genügend große Teilstichproben für unternehmensspezifische Analysen vorliegen. Das Unternehmen Tönnies steht mit 8,2 Mio. Schweineschlachtungen und 17 % Marktanteil hinter Vion an zweiter Stelle in Deutschland; die Westfleisch e. G. hat mit 5,2 Mio. geschlachteten Schweinen und einem Marktanteil von 10,8 % den dritten Rang inne (ISN 2006). Während Westfleisch etwa 70 bis 80 % des Bedarfs über einzelne Lieferverträge mit den Erzeugern absichert, erfolgt die Beschaffung bei Tönnies größtenteils ohne Vertrag über Viehhändler.

Zur Messung des Vertrauensniveaus und der Einflussfaktoren werden im Fragebogen hauptsächlich siebenstufige Likert-Skalen von +3 („Stimme voll und ganz zu“) bis -3 („Lehne voll und ganz ab“), siebenstufige Polaritätenprofile sowie von 0-100 skalierte Ratingskalen verwendet (vgl. Anhang). Jedes der für die Untersuchung relevanten Konstrukte wurde mittels zweier Statements operationalisiert. Durch explorative Faktorenanalysen werden die zuvor postulierten Konstrukte überprüft und die Komplexität des Datenmaterials reduziert. In eine weitere Faktorenanalyse zur Bestimmung des Vertrauensniveaus fließen 3 Items ein, die das Vertrauen zum Schlachthof unmittelbar – und damit eindimensional – erfragen. Im letzten Schritt werden drei multiple lineare Regressionsmodelle zur Erklärung des Faktors Vertrauen geschätzt. Zunächst erfolgt eine Schätzung für die Gesamtstichprobe, bevor für die Unternehmen Westfleisch und Tönnies unternehmensspezifische Modelle berechnet werden.

Vertrauen der Mäster in ihren Hauptabnehmer

Anhand deskriptiv-statistischer Analysen offenbart sich ein eher verhalten ausgeprägtes Vertrauensniveau in der Branche. Auf einer Skala von 0 („XY haut mich über's Ohr wo er kann.“) bis 100 („XY kann ich blind vertrauen.“) liegt der Mittelwert bei 64 Punkten ($s = 18,8$). Das Unternehmen Westfleisch erzielt bei dieser Frage eine mittlere Bewertung von 66,7, während der Konkurrent Tönnies von seinen Lieferanten auf der Vertrauensskala durchschnittlich nur 58,7 Punkte erhält. Im Hinblick auf die in Abbildung 1 skizzierten Indikatoren von Vertrauen wurden weitere Kriterien wie die Gefahr opportunistischen Verhaltens (Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit), die Einhaltung von Basisregeln (Neutralität der Klassifizierung), das Vorhandensein von Zieldivergenzen sowie das Ausmaß der sozialen Kontakte überprüft.

Tabelle 1 zeigt die Ausprägungen für die Gesamtstichprobe und die beiden Unternehmen Tönnies und Westfleisch. Insgesamt ist die Geschäftsbeziehung in der Wahrnehmung der Landwirte im Branchendurchschnitt z. T. als unberechenbar, z. T. als bedingt kooperativ zu charakterisieren. Im Antwortverhalten der Landwirte kam die Unsicherheit in der häufigen Antwort „teils/teils“ zum Ausdruck. Insgesamt lehnen jedoch 67,6 % der Befragten die Aussage ab, dass Absprachen vom Schlachthof opportunistisch gebrochen werden. Eine größere Kooperationsbereitschaft oder vertiefte persönliche Beziehungen finden sich jedoch nicht, allerdings zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Unternehmen insbesondere beim letzten Punkt. Westfleisch wird insgesamt ein höheres Vertrauen entgegengebracht als Tönnies.

Tab. 1: Charakteristika der Geschäftsbeziehungen

	Gesamt		West- fleisch		Tönnies	
	\bar{x}	s	\bar{x}	s	\bar{x}	s
Es kommt vor, dass Absprachen von XY nicht eingehalten werden. (Verlässlichkeit)	-0,97	1,67	-1,00	1,73	-0,80	1,64
XY geht fair mit mir um. (Fairness)	0,70	1,18	0,80	1,07	0,29	1,04
Landwirte und XY verfolgen verschiedene Ziele, von Zusammenarbeit kann da nicht die Rede sein. (Zieldivergenz)	-0,26	1,55	-0,44	1,55	0,47	1,22
Ich kann mich darauf verlassen, dass von XY landwirtschaftliche Interessen berücksichtigt werden. (Wohlwollen)	0,16	1,42	0,44	1,20	-0,32	1,38
Die Informationen von XY sind nicht immer glaubwürdig. (Fehlende Glaubwürdigkeit)	-0,47	1,54	-0,35	1,60	-0,23	1,38
Bei XY verläuft die Klassifizierung neutral. (Klassifizierungsneutralität)	1,10	1,37	1,32	1,23	0,88	1,16
Zu einigen Mitarbeitern von XY besteht ein gutes, persönliches Verhältnis.	-0,41	1,92	0,33	1,86	-1,33	1,41

Quelle: Eigene Erhebung

Determinanten des Vertrauens in den Geschäftspartner

Die Regressionsergebnisse werden in Tabelle 2 dargestellt. Insgesamt erklären die neun signifikanten Variablen des Modells 67 % der Gesamtvarianz des Faktors Vertrauen. Als wichtigste Determinanten werden die wahrgenommene Fairness, die Neutralität der Schlachtkörperklassifizierung sowie die Kompetenz des Schlachthofmanagements identifiziert. Während Wohlwollen sowie Reputation und Kooperationsorientierung des Managements eine mittlere Einflussstärke haben, sind das Vorhandensein von Zieldivergenzen, die Glaubwürdigkeit von Informationen sowie Kommunikation und Beratung von nachrangiger Bedeutung.

Tab. 2: Vertrauensdeterminanten in der Geschäftsbeziehung (allgemein)

Exogene Variablen	Beta	t
Fairness	0,27	5,213***
Klassifizierungsneutralität	0,23	4,876***
Wahrgenommene Managementkompetenz (<i>Faktor</i>)	0,20	4,877***
Wohllollen	0,17	3,254**
Reputation (<i>Faktor</i>)	0,14	3,241**
Kooperationsorientierung (<i>Faktor</i>)	0,14	2,983**
Zieldivergenz	-0,12	-2,406*
Fehlende Glaubwürdigkeit	-0,11	-2,560*
Kommunikation und Beratung (<i>Faktor</i>)	0,10	2,235*

Abhängige Variable: Vertrauen; N = 357; Korr. R² = 0,674; F = 48,36; *** p ≤ 0,001; ** p ≤ 0,01; * p ≤ 0,05

Quelle: Eigene Erhebung

Die Tabellen 3 und 4 zeigen die Ergebnisse der unternehmensspezifischen Regressionen. Bei Westfleisch finden sich die drei im Gesamtmodell wichtigsten Einflussgrößen in gleicher Reihenfolge wieder (vgl. Tabelle 3). Die Ergebnisse für Tönnies dagegen weichen erheblich vom Gesamtmodell ab, sowohl hinsichtlich der Reihenfolge der Faktoren wie auch der Einflussgewichtung (vgl. Tabelle 4).

Tab. 3: Vertrauensdeterminanten bei Westfleisch

Exogene Variablen	Beta	t
Fairness	0,44	3,760***
Klassifizierungsneutralität	0,36	3,146**
Wahrgenommene Managementkompetenz (<i>Faktor</i>)	0,22	2,132*

Abhängige Variable: Vertrauen; N=66; Korr. R²: 0,544; F: 18,47; *** p ≤ 0,001; ** p ≤ 0,01; * p ≤ 0,05

Quelle: Eigene Erhebung

Während bei Westfleisch der wahrgenommenen Fairness eine besonders große Bedeutung zukommt, steht diese Komponente in keinem signifikanten Zusammenhang mit dem Lieferantenvertrauen zu Tönnies. Hier ist der gute Ruf des Schlachthofs Basis des Vertrauens. Die Kooperationsbereitschaft des Managements, die Häufigkeit und Qualität der Kommunikation resp. der persönlichen Beratung sowie die Glaubwürdigkeit von Information sind weitere wichtige Vertrauensdeterminanten.

Tab. 4: Vertrauensdeterminanten bei Tönnies

Exogene Variablen	Beta	t
Reputation (<i>Faktor</i>)	0,47	4,881***
Kooperationsorientierung (<i>Faktor</i>)	0,40	4,086***
Kommunikation und Beratung (<i>Faktor</i>)	0,37	3,721***
Fehlende Glaubwürdigkeit	-0,26	-2,614*

Abhängige Variable: Vertrauen; N = 57; Korr. $R^2 = 0,725$; F = 20,82; *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$

Quelle: Eigene Erhebung

Die Betrachtung der im Anhang ausgewiesenen Mittelwerte der Gesamtstichprobe und der Einzelunternehmen zeigt, dass Tönnies im Vergleich zu Westfleisch bei nahezu allen in den Faktoren enthaltenen Statements schlechtere Werte erzielt. Daraus erklärt sich auch das relativ höhere Vertrauensniveau der Westfleisch-Lieferanten. Im Vergleich liegen die Stärken der Genossenschaft in der Kompetenz und der Klassifizierungsneutralität, während sich Schwächen bei der Berücksichtigung landwirtschaftlicher Interessen abzeichnen. Bei Tönnies zeigt der Mittelwertvergleich relativ ausgeprägte Schwächen bei der Kommunikation und der Beratung der Landwirte. Im Gegensatz dazu fällt die Einschätzung der Unternehmensreputation verhältnismäßig positiv aus.

Fallabhängige Wirkung von Vertrauen

Der Zusammenhang zwischen Vertrauen und Beziehungspotenzialen wie Kooperations- und Weiterempfehlungsbereitschaft, Investitionsbereitschaft sowie dem Wechselverhalten der ungebundenen Landwirte wird für die beiden untersuchten Unternehmen anhand von bivariaten Korrelationen analysiert.

Es zeigt sich, dass bei Tönnies hoch signifikante Zusammenhänge zwischen dem Vertrauen der Lieferanten und deren Kooperations- und Investitionsbereitschaft bestehen, während bei Westfleisch nur ein sehr starker und höchst signifikanter Zusammenhang mit der Kooperationsbereitschaft gemessen wird (vgl. Tabelle 5). Die ungebundenen Tönnies-Lieferanten werden mit zunehmendem Vertrauen auch liefertreuer, allerdings ist dieser Zusammenhang nur noch mit 10 %-iger Irrtumswahrscheinlichkeit signifikant.

Tab. 5: Zusammenhang zwischen Vertrauen und Beziehungspotenzialen

	Westfleisch		Tönnies	
	r	p	r	p
Kooperationsbereitschaft (<i>Faktor</i>)	0,619	0,000	0,446	0,001
Investitionsbereitschaft (<i>Faktor</i>)	0,213	0,111	0,427	0,002
Wechselerhalten (<i>Faktor</i>)	-	-	-0,235	0,096

(Korrelationen zwischen dem Faktor Vertrauen und den aufgeführten Faktoren)

Quelle: Eigene Erhebung

Insgesamt deuten die beiden Fallbeispiele auf ein komplementäres Verhältnis von Vertrauen und formaler Steuerung der Supply Chain hin. Das vorwiegend auf Vertragsproduktion setzende Unternehmen Westfleisch verfügt über ein deutlich höheres Vertrauensniveau. Der Ausbau von Vertrauen ohne formale Absicherung bedarf daher besonderer Anstrengungen.

Diskussion der Ergebnisse

Erwartungsgemäß herrscht ein geringes Vertrauensniveau in der Geschäftsbeziehung zwischen Schweinemästern und Schlachtunternehmen. Für die deutsche Fleischwirtschaft deutet der vorgefundene Status quo des Misstrauens auf eine eher dysfunktionale Geschäftsbeziehung hin und bestätigt damit entsprechende Berichte von Praktikern (Lehnert 2004).

Mögliche Ursachen der aufgezeigten Differenzen können in den Rechtsformunterschieden und den abweichenden Governancestrukturen liegen. Im Fall von Westfleisch liegt aufgrund der genossenschaftlichen Struktur sowie der bei einem Großteil der Lieferanten eingesetzten Vermarktungsverträge eine deutlich längerfristige Geschäftsbeziehung vor. Hier sind die Erwartungen an das Management bzgl. Fairness und Kompetenz entsprechend höher als bei einem privaten Schlachtunternehmen, mit dem Kontakte seltener oder indirekt über den Viehhandel erfolgen. Bemerkenswert ist, dass Einflussgrößen wie Wohlwollen, Reputation oder Glaubwürdigkeit bei Westfleisch nicht relevant sind. Die Defizite der Firma Tönnies in Sachen Kommunikation und Beratung der Lieferanten liegen vermutlich in der bereits angesprochenen hohen Bedeutung des Zwischenhandels begründet, der eigene Interessen verfolgt und als Gatekeeper im Kommunikationsprozess fungiert.

Die Heterogenität der Einflussfaktoren von Vertrauen innerhalb einer einzelnen Branche und Region gibt den Hinweis, dass die relevanten Vertrauensdeterminanten betriebsindividuellen Einflüssen unterliegen. Eine Verallgemeinerung der generellen Ergebnisse für den speziellen Fall ist deshalb nur sehr eingeschränkt zulässig.

Fazit: Vertrauensmanagement

Infolge des drohenden Marktzugangs der globalen Konkurrenz aus den Vereinigten Staaten und Brasilien sowie der zunehmenden Macht und Internationalisierung des Lebensmitteleinzelhandels sollte die deutsche Schweinefleischproduktion auf den verschärften Wettbewerbsdruck mit einer Verbesserung der Zusammenarbeit reagieren. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass die Vorteile des Schweinehandels auf dem freien Markt nicht aufgegeben werden müssen, um notwendige wettbewerbsrelevante Potenziale zu erschließen.

Unser Plädoyer für den Aufbau von Vertrauen soll nicht als naives Kooperationsmodell verstanden werden, das den Verteilungskonflikt, der u. E. in jeglicher Form der Zusammenarbeit bestehen bleibt, aufheben soll. Vertrauensbildende Maßnahmen können die Unsicherheit am Markt jedoch reduzieren und sollen daher als Alternative bzw. als Ergänzung zu Verträgen betrachtet werden. Schließlich gewinnen in einer vertrauensvollen Geschäftsbeziehung beide Marktseiten. Landwirte profitieren von einer langfristigen Partnerschaft, da ihre Such- und Umstellungskosten entfallen. Für Schlachtunternehmen ist der Vertrauensaufbau ein strategischer Weg zur langfristigen Mengensicherung, da Lieferanten in einer vertrauensvollen Geschäftsbeziehung auch bei kurzfristigen Preisnachteilen kaum wechseln und liefertreu bleiben. Darüber hinaus zeigen sie eine höhere Kooperationsbereitschaft und sind sogar bereit in die Geschäftsbeziehung zu investieren. Letzteres kann im Hinblick auf die neuen Marktanforderungen ein entscheidender Wettbewerbsfaktor sein. Schlachtunternehmen erhalten den Zugang zur landwirtschaftlichen Praxis und können ihr Qualitäts- und Produktmanagement schneller und effektiver weiterentwickeln.

In der Managementliteratur wurden in den letzten Jahren eine Reihe von Strategien zum Aufbau von Vertrauen entwickelt. Für die Geschäftsbeziehung zwischen Schlachtunternehmen und Landwirten, in denen sich die Geschäftspartner nicht neutral, sondern eher misstrauisch gegenüberstehen, muss es demnach einen Initiator geben, der durch das Senden von vertrauensbildenden Signalen in Vorleistung tritt (Watzlawick et al. 1974; Koeszegi 2004). In Kauf nehmend, dass der Geschäftspartner das Vertrauen nicht unmittelbar erwidert, sollten die Bemühungen über einen längeren Zeitraum erfolgen. Dabei ist es wichtig, dass der Vertrauensinitiator sich gegenüber der anderen Partei verletzbar macht und damit glaubwürdig signalisiert, dass der Wandel in der Geschäftsbeziehungs politik ernst gemeint ist. Der Erfolg dieser Anstrengungen hängt u. a. davon ab, wie eindeutig sich ein Geschäftspartner verhält, ob die Handlung von der Gegenseite wahrgenommen wird und ob es gelingt, dem Partner eine nachvollziehbare Begründung für den Wunsch nach einem vertrauensvolleren Umgang zu liefern (Pruitt und Carnevale 1993, S. 146).

Unseres Erachtens sind es die Schlachtunternehmen, die diesen Schritt gehen sollten. Einerseits sind sie in Anbetracht der Unternehmensgröße besser organisiert, um das Vertrauen zu ihren landwirtschaftlichen Partnern aufzubauen. Ande-

rerseits haben Schlachtunternehmen durch ihre nachgelagerte Stellung in der Wertschöpfungskette und aufgrund der zunehmenden Unternehmenskonzentration einen relativ großen Machtvorteil, der es ihnen erlaubt, den Landwirten in angemessenem Rahmen entgegen zu kommen. Wie die vorliegende empirische Studie belegt, wird der Vertrauensaufbau zwischen den Geschäftspartnern insbesondere durch die von Landwirten als mangelhaft beurteilte Klassifizierungsneutralität und die als unfair wahrgenommene Konditionenpolitik verhindert. Die Einrichtung einer neutralen Klassifizierungsinstanz und die Verbesserung der Lieferantenkonditionen können sich demnach positiv auf das Vertrauen zwischen den Geschäftspartnern auswirken.

Dass auf dem Schlachtsektor das Ringen um die Gunst und das Vertrauen der landwirtschaftlichen Erzeuger bereits begonnen hat, zeigen aktuelle Meldungen über den Branchenführer Tönnies. Ohne jeglichen Handlungszwang hat das Unternehmen Anfang 2006 das Zahlungsziel für Schweinelieferanten von 14 auf 5 Werkstage verkürzt. Diese mit hohen Kosten verbundene Entscheidung beweist Zahlungssicherheit und Verlässlichkeit. Um auf das Vertrauensspektrum (Abbildung 1) zurückzukommen, signalisiert Tönnies mit dieser strategischen Entscheidung, ähnlich wie der Discounter Aldi, dass Lieferanten auf die Einhaltung von Basisregeln vertrauen können.

Literatur

- Albert, H. (1992): Kritischer Rationalismus. In: Seiffert, H./Radnitzky, G. (Hrsg.): Handlexikon zur Wissenschaftstheorie, München: 177-182.
- Anderson, J. C., Narus, J. A. (1990): A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54 (1): 42-58.
- Bartelt, A. (2002): Vertrauen in Zulieferernetzwerken: Eine theoretische und empirische Analyse am Beispiel der Automobilindustrie, Wiesbaden.
- Batt, P. J., Rexha, N. (1999): Building Trust in Agribusiness Supply Chains: A Conceptual Model of Buyer-Seller-Relationships in the Seed Potato Industry in Asia. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 11 (1): 1-17.
- Batt, P. J. (2003): Building Trust Between Growers and Market Agents. *Supply Chain Management. An International Journal*, 8 (1): 65-78.
- Büssing, A. (2000): Identität und Vertrauen durch Arbeit in virtuellen Organisationen? In: Boos M., Jonas K. J., Sassenberg K. (Hrsg.), *Computervermittelte Kommunikation in Organisationen*, Göttingen, Hogrefe: 57-72.
- Clare, B. G., Reid, J. I., Shadbolt, N. M. (2005): Supply Base Relationships in the New Zealand Red Meat Industry: A Case Study. Beitrag zum 15th Annual World Forum, Symposium and Case Conference der International Food and Agribusiness Management Association, 25.-28.6.2005 in Chicago.

- Dasgupta, P. (1988): Trust as a Commodity. In: Gambetta, D. (Hrsg.): Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, New York: 49-72.
- Doney, P. M., Cannon, J. P. (1997): An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller-Relationships. *Journal of Marketing*, 61 (2): 35-51.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., Oh, S. (1987): Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51 (2): 11-27.
- Frazier, G. L. (1983): On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution. *Journal of Marketing Research*, 20 (5): 158-166.
- Frey, B. S. und R. Jegen (2001): Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Surveys*, 15 (5): 589-611.
- Galizzi, G.; Venturini, L. (Hrsg.) (1999): Vertical Relationships and Coordination in the Food System, Heidelberg.
- Ganesan, S. (1994): Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58 (4): 1-19.
- Hansen, M. H., Morrow Jr., J. L., Batista, J. C. (2002): The Impact of Trust on Cooperative Membership Retention, Performance, and Satisfaction: an Exploratory Study. *International Food and Agribusiness Management Review*, 5 (4): 41-59.
- ISN (2006): "Top 10 der deutschen Schweineschlachtbetriebe 2005": Vion und Tönnies marschieren voran. Pressemitteilung vom 23.01.2006, unter: <http://www.schweinenet.de>. Abrufdatum: 02.02.2006.
- Järvelin, A.-M. (2001): Evaluation of Relationship Quality in Business Relationships. Dissertation, Tampere.
- Koeszegi, S. T. (2004): Trust-building Strategies in Inter-organizational Negotiations, in: *Journal of Managerial Psychology*, 19 (6): 640-660.
- Lehnert, H. (2004): Wo am Schlachtband gemogelt wird. *top agrar*, (12): 8-11.
- Matanda, M. J., Schroder, B. (2004): Business-to-Business Relationships by Categories of Suppliers in the Marketing Channel. *Dynamics in Chains and Networks. Proceedings of the Sixth International Conference on Chain and Network Management in Agribusiness and Food Industry*, Wageningen: 532-537.
- Morgan, R. M., Hunt, S. D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3): 20-38.
- Palmer, C. M. (1996): Building Effective Alliances in the Meat Supply Chain: Lessons from the UK. *Supply Chain Management*, 1 (3): 9-11.
- Pelzmann, L. (2005): Vertrauen in Geschäftsbeziehungen. In: Held, M., Kubon-Gilke, G., Sturn, S. (Hrsg.): Normative und institutionelle Grundlagen der Ökonomik - Reputation und Vertrauen, Bd. 4, Marburg: 207-230.
- Popper, K. R. (1984): *Logik der Forschung*, 8. Aufl., Tübingen.
- Poppo L, Zenger T. (2002): Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? *Strategic Management Journal* 23 (8): 707-726.

- Pruitt, D. G., Carnevale, P. J. (1993): *Negotiation in Social Conflict*, Buckingham.
- Spekman, R. E., Isabella, L. A., MacAvoy, T. C. (2000): *Alliance Competence: Maximizing the Value of your Partnerships*, New York.
- Spiller, A., Theuvsen, L., Recke, G., Schulze, B. (2005): *Sicherstellung der Wertschöpfung in der Schweineerzeugung: Perspektiven des Nordwestdeutschen Modells*, Münster.
- Watzlawick, P., Weakland, J. H., Fish, R. (1974): *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution*, New York.
- Weitz, B. A., Jap, S. D. (1995): Relationship Marketing and Distribution Channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, (4): 305-320.
- Williamson, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, New York – London.
- Wilson, D. T. (1995): An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4): 335-346.
- Young, L. C., Wilkinson, I. F. (1989): The Role of Trust and Co-operation in Marketing Channels: A Preliminary Study. In: *European Journal of Marketing*, 23 (2): 109-122.