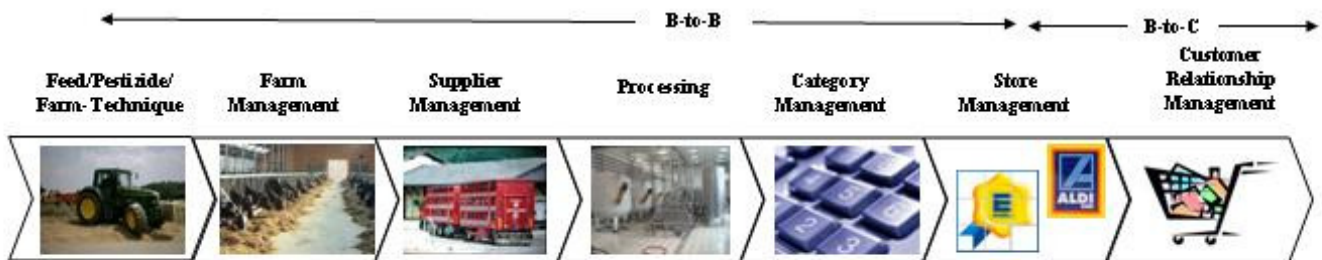




September
2004

Supplier Relationship Management im Agribusiness: Ein Konzept zur Messung der Geschäftsbeziehungsqualität

Sabine Gerlach, Berit Köhler, Achim Spiller, Christian Wocken



*Geschäftsbeziehungsqualität als Schlüssel
zu einem effizienten Supply Chain Management*

Haben Sie Fragen, wollen Sie an unserem Forschungsprojekt teilnehmen oder möchten Sie einen Kommentar zu diesem Beitrag geben? Wir würden uns über eine Nachricht von Ihnen freuen.

Kontaktadressen:

Prof. Dr. Achim Spiller

Lehrstuhl „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

Sabine Gerlach, M. Sc.

Tel. +49-551-39-4806

Email: SabineGerlach@agr.uni-goettingen.de

Berit Köhler, M. Sc.

Tel. +49-5373-330450

Email: BeritKoehler@gmx.de

Christian Wocken, M. Sc. cand.

Tel. +49-551-39-12166

Email: Christian.Wocken@gmx.de

Gliederung

<i>Abbildungsverzeichnis</i>	<i>IV</i>
<i>Tabellenverzeichnis</i>	<i>IV</i>
<i>Management Summary</i>	<i>V</i>
<i>1 Supply Chain Management als Herausforderung</i>	<i>1</i>
<i>2 Lieferantenmanagement als Teil einer Differenzierungsstrategie</i>	<i>3</i>
<i>3 Lieferantenzufriedenheit und Lieferantenbindung als Erfolgsfaktor im Agribusiness</i>	<i>6</i>
3.1 Vorteile einer engen Lieferantenbindung	6
3.2 Zum Status quo des Lieferantenmanagements im Agribusiness	8
3.3 Teilelemente der Beziehungsqualität	9
3.4 Einflussfaktoren auf die Beziehungsqualität	12
<i>4 SRQ: Ein Instrument zur Messung der Lieferantenbindung</i>	<i>16</i>
<i>5 Einbindung der Lieferantenbefragung in einen Benchmarking-Prozess</i>	<i>21</i>
<i>6 Fazit</i>	<i>23</i>
<i>Literatur</i>	<i>25</i>

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Messmodell zur Überprüfung der Geschäftsbeziehungsqualität – „SRQ“	VII
Abb. 2: Rolle des Einkaufs im Supply Chain Management	2
Abb. 3: Transaktionskostentheoretische Analyse der Geschäftsbeziehungsqualität	5
Abb. 4: Basiselemente der Geschäftsbeziehungsqualität.....	12
Abb. 5: Zusammenhang zwischen Geschäftsbeziehungsqualität und Lieferantenengagement	18
Abb. 6: Messmodell zur Überprüfung der Geschäftsbeziehungsqualität – „SRQ“	20
Abb. 7: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Ausgaben in dem jeweiligen Geschäft.....	22

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Vorteile einer engen Lieferantenbindung.....	7
--	---

Management Summary



Supply Chain Management bzw. das Denken in Wertschöpfungsketten ist eine neue Herausforderung für die deutsche Ernährungswirtschaft. Aktuell wird dies deutlich bei der Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen und der Rückverfolgbarkeit von Lebensmitteln nach EU Verordnung Nr. 178/2002. Insbesondere diejenigen Unternehmen, die sich im Wettbewerb durch besondere Qualitäten und Innovationen differenzieren, benötigen motivierte und leistungsfähige landwirtschaftliche Unternehmen als Lieferanten. Der strategischen Einbindung der landwirtschaftlichen Betriebe in die Supply Chain kommt daher eine stärkere Rolle zu.

Diese Herausforderung kann nur mit einem konsequenten Lieferantenmanagement gemeistert werden – ein Ansatz, der in der neueren Forschung als Supplier Relationship Management bezeichnet wird (Stölzle/Heusler 2003). Die Vorteile von engen Lieferantenbeziehungen sind dabei vielfältig und reichen von höherer Zufriedenheit beider Parteien, einer längerfristigen Planungssicherheit und Entschärfung von opportunistischem Verhalten, der Implementierung von Just-in-Time-Konzepten bis zur Erhöhung der Investitionsbereitschaft in eine Lieferbeziehung. Zufriedene Lieferanten investieren schneller in neue EDV-Schnittstellen, sind motivierter, Qualität zu produzieren, verursachen geringere Überwachungskosten und wechseln seltener den Abnehmer.

Welche Defizite im Gegensatz dazu eine unzureichende Bindung der landwirtschaftlichen Lieferanten hervorruft, lässt sich in vielen Warengruppen der Ernährungswirtschaft nachweisen. Ein Beispiel sind die vielen misslungenen Versuche deutscher Schlachtunternehmen, ein funktionierendes Salmonellenmonitoring aufzubauen. Die Molkereien kämpfen derzeit

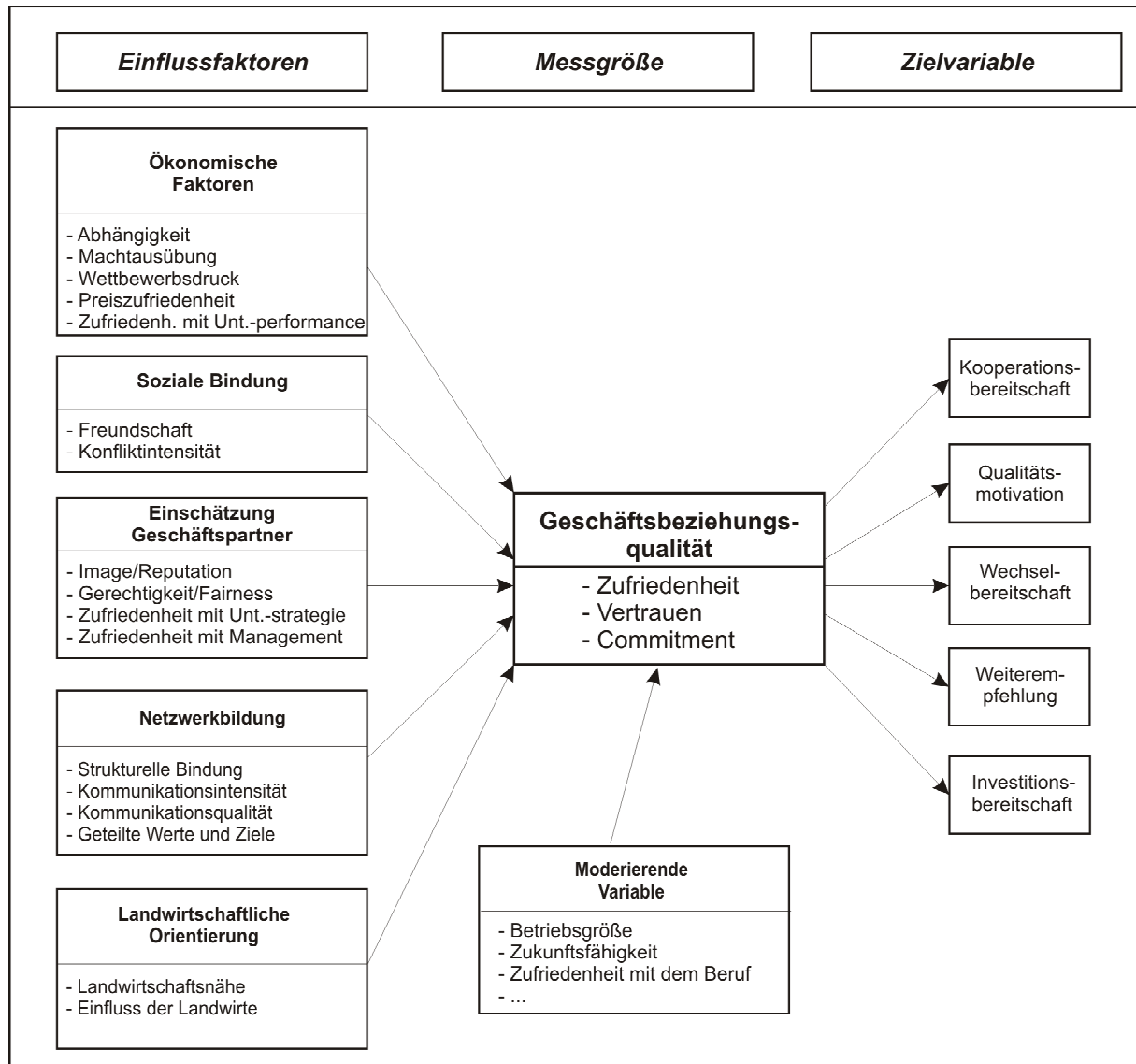
gegen die Versuche landwirtschaftlicher Kooperationen und neuer Verbände, die Vertragsbeziehungen kurzfristiger zu gestalten und noch stärker auf den Auszahlungspreis zu fokussieren. In der Gemüseproduktion ist die Geschäftsbeziehung wohl vertrauensvoller, aber auch hier gelingt es nicht immer, die Landwirte zu Investitionen in neue Kulturen oder andere Anbautechniken zu überzeugen. Kurz: In der Geschäftsbeziehung zwischen Lebensmittelproduzenten und landwirtschaftlichen Lieferanten sind derzeit viele Friktionen anzutreffen, die eine schnelle Reaktion der Supply Chain auf marktliche Herausforderungen erschweren. Im Gegensatz zu anderen Branchen wie etwa der Automobilindustrie gibt es im Agribusiness noch zu wenig Verständnis dafür, dass sich der Wettbewerb nicht nur zwischen Unternehmen auf einer Wertschöpfungsstufe, sondern zwischen Supply Chains abspielt – und dass eine vertrauensvolle Zusammenarbeit entscheidende Voraussetzung in einem Wettbewerb ist, in dem „Economies of Speed“ über den Erfolg entscheiden.

Der vorliegende Beitrag thematisiert vor diesem Hintergrund die Elemente eines erfolgreichen Beschaffungsmanagements und analysiert die Determinanten einer effizienten Geschäftsbeziehung. Dazu wird die internationale Literatur aus den Bereichen Supply Chain Management, Geschäftsbeziehungsmanagement und Customer Relationship Management aufgearbeitet. Kern der Studie ist dann die Entwicklung eines innovativen Messinstrumentes („Supplier Relationship Quality/SRQ“), das es Unternehmen ermöglicht, den Status quo der Geschäftsbeziehung empirisch zu erfassen und daraus Handlungsempfehlungen für das Supplier Relationship Management abzuleiten.

Das Messinstrument „Supplier Relationship Quality“ umfasst zentrale Dimensionen der Geschäftsbeziehung: die Zufriedenheit der Lieferanten, ihr Vertrauen in den Abnehmer und das Commitment in die Geschäftsbeziehung (vgl. Abb. 1). Hinter der Geschäftsbeziehungsqualität stehen eine Reihe von Einflussfaktoren (z. B. die wahrgenommene Abhängigkeit, die Intensität und Qualität der Kommunikation usw.). Diese sind die Treiber der Geschäftsbeziehung und bilden die Ansatzpunkte für ein Supplier Relationship Management. Sie werden in der Befragung erfasst und in Form von Kennzahlen verdichtet. Ziel des Supplier Relationship Managements sind motivierte Lieferanten, die sich durch eine geringe Wechselbereitschaft auszeichnen und in eine kooperative Geschäftsbeziehung investieren.

In einem ersten Pretest von „SRQ“ bei einem Großunternehmen des Agribusiness konnte die prinzipielle Eignung des Instruments dargelegt werden. Auf dieser Basis erfolgen derzeit weitere Befragungen, u. a. von Lieferanten in der Milchwirtschaft.

Abb. 1: Messmodell zur Überprüfung der Geschäftsbeziehungsqualität – „SRQ“



Quelle: Eigene Darstellung

Supplier Relationship Management (SRM) ist eines der wichtigsten Themen der aktuellen Managementdiskussion. Das vorliegende Instrument ermöglicht eine qualitative Einschätzung der Lieferanten und ergänzt so die von der Softwareindustrie entwickelten Methoden, wie z. B. mySAP SRM, die auf die elektronische Unterstützung des Transaktionsprozesses gerichtet sind. Die Befragung ihrer Lieferanten auf Basis eines standardisierten Fragebogens ist für große Unternehmen des Agribusiness, die z. T. mehrere tausend landwirtschaftliche

Zulieferer haben, ein leistungsfähiges Werkzeug zum Monitoring der Lieferantenbeziehungen.

Auf Basis der bereits vorliegenden ersten Befragungen können diese Werte in einem Benchmarking-Prozess mit den führenden Unternehmen innerhalb und außerhalb der Branche sowie mit dem Branchendurchschnitt verglichen werden. Im Zeitreihenvergleich ermöglicht eine kontinuierliche Erhebung im zwei- bis dreijährigen Rhythmus ein systematisches Controlling der Lieferantenbeziehung. Im Zusammenspiel mit anderen Instrumenten des Beschaffungscontrollings (z. B. Prozesskostenrechnung, Einkaufs-Portfolioanalyse, Performance-Measurement-Systeme, Qualitätskostenrechnung) wird so ein professionelles Lieferantenmanagement möglich.

Unternehmen der Ernährungsindustrie, die sich an dem Forschungsprojekt

„Supplier Relationship Quality/SRQ“

beteiligen wollen, wenden sich bitte an folgende Kontaktadresse:

Prof. Dr. Achim Spiller

Universität Göttingen

Lehrstuhl 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

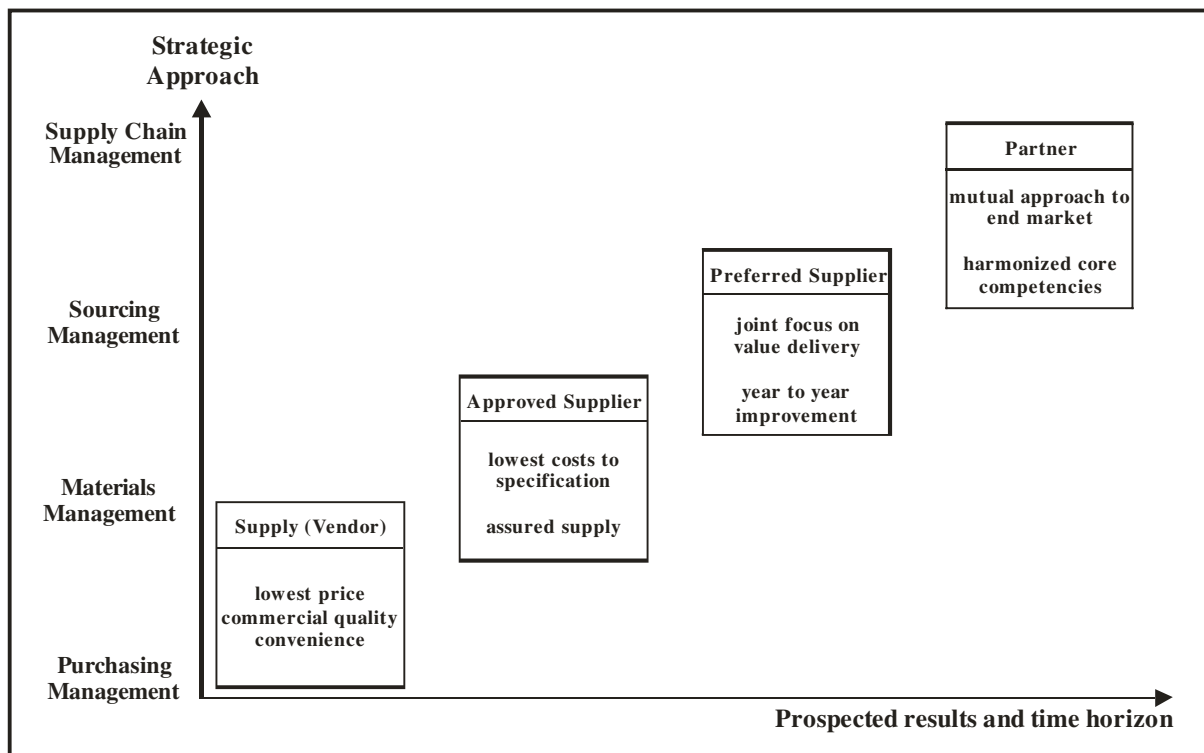
1 Supply Chain Management als Herausforderung

Supply Chain Management ist seit geraumer Zeit ein wichtiges Thema für die deutsche Ernährungswirtschaft (Simchi-Levi 2003; Bourlakis/Weightman 2004). Viele Unternehmen sind in den letzten Jahren mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert worden, die auf neue Modelle der Wertschöpfungskoordination zielen. Im Bereich des Qualitätsmanagements geht es z. B. um Rückverfolgbarkeit, einen verbesserten Informationsfluss und integrative Qualitätsmanagementkonzepte – Ansätze, die insgesamt auf eine stärkere Einbindung der Lieferanten setzen (Allinson 2004). Dies wird auch durch die zahlreichen Lebensmittelkrisen der letzten Jahre deutlich, die nicht zuletzt auf eine unzureichende Sicherstellung der Warenqualität im Einkauf zurückzuführen waren.

Ein verwandtes, seit Mitte der 90er Jahre diskutiertes Thema für die Struktur der Geschäftsbeziehungen in der Ernährungswirtschaft ist Efficient Consumer Response (Seifert 2001). Unter diesem Begriff werden neue Modelle für Logistik und Marketing entwickelt, die die Reibungsverluste entlang der Supply Chain vermindern. Es geht um ein verbessertes Schnittstellenmanagement im Hinblick auf die EDV-technische Anbindung, gemeinsame Datenstandards und -nutzung, organisatorische Abstimmungen, normierte Logistikeinheiten, ein kooperatives Sortimentsmarketing usw. Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment bezeichnet Konzepte zur Weitergabe von Planungsinformationen in der Logistik. Solche Modelle werden nur durch den Aufbau von Netzwerkstrukturen gelingen und schließen entsprechend die bessere Kooperation mit vor- und nachgelagerten Unternehmen ein.

Im Kern beschäftigen sich Supply Chain Management und Efficient Consumer Response, aber auch neue Ansätze des Innovations- und Qualitätsmanagements mit der Steuerung der gesamten Wertschöpfungskette. Dies gelingt nicht durch einzelbetriebliche Optimierung, sondern setzt auf Effizienz in der gesamten Kette mit anschließender „Verteilung des größeren Kuchens“. Es geht um „totales Kosten- und Effizienzdenken“ auf der einen und eine effektivere Form des Managements von vertikalen Unternehmensnetzwerken auf der anderen Seite. Der letztgenannte Punkt, die veränderte Rolle des Einkaufs im Unternehmen im Rahmen eines Supply Chain Managements, zeigt die folgende Abbildung im Überblick.

Abb. 2: Rolle des Einkaufs im Supply Chain Management



Quelle: Wagner 2001: 80

Die strategische Funktion des Einkaufs setzt auf kooperative Beziehungen sowie eine längerfristige Ausrichtung der Zusammenarbeit und damit auf den Aufbau von Vertrauen. An die Stelle eines kurzfristigen Lieferantenwettbewerbs mit dem Fokus auf Preise soll die integrative Ausschöpfung von Effizienzpotenzialen entlang der Wertschöpfungskette treten (Stölzle/Heusler 2003: 173). In diesem Sinne bezeichnet Supplier Relationship Management den systematischen Aufbau, die Pflege und das Controlling der Geschäftsbeziehung mit den Lieferanten – es ist damit das Gegenstück zum Business-to-Business-Marketing der Zulieferindustrie und gewinnt besonders in Geschäftsbeziehungen an Relevanz, in denen der Abnehmer die ökonomisch dominierende Position in der Wertschöpfungskette einnimmt.

Die sich damit wandelnde Rolle der Beschaffungsabteilung vom operativen Einkauf zum strategischen Lieferantenmanagement verlangt neue Instrumente. Ein besonders wichtiger, in der Praxis aber stark vernachlässigter Bereich ist die Überprüfung der Geschäftsbeziehungsqualität. Die vorliegende Studie entwickelt ein Modell zur empirischen Überprüfung der Zusammenarbeit, das wichtige Kenngrößen zur Bewertung der Lieferantenbeziehungen ermittelt. Diese können zur Steuerung des Supply Chain Management eingesetzt werden und z. B. in ein Controllingkonzept wie die Balanced Scorecard einfließen.

Während es zahlreiche Studien zur Kundenzufriedenheit gibt, finden sich in der Unternehmenspraxis keine (veröffentlichten) Befragungen zur Qualität der Lieferbeziehung. Die vorliegenden Forschungsarbeiten entstammen anderen Forschungsgebieten wie dem Absatzkanalmanagement, sind nicht auf die Bedürfnisse der Unternehmen zugeschnitten und haben entsprechend zu keiner Umsetzung in der Wirtschaft geführt. Die regelmäßige Erhebung der Kundenbindung ist heute ein Standardtool in der Konsumgüterindustrie. Im Gegensatz dazu wird die Zusammenarbeit mit den Lieferanten, die in Zeiten des Outsourcing essentiell für Wirtschaftlichkeit und Produktqualität ist, nicht überprüft und deshalb auch nicht systematisch gemanagt.

Die Vernachlässigung der empirischen Überprüfung der Geschäftsbeziehungsqualität in der Unternehmenspraxis mag vordergründig dadurch zu erklären sein, dass die Lieferantenstruktur in vielen Branchen sehr heterogen ist. Ein Automobilproduzent hat zwar mehrere tausend Lieferanten, die aber durch sehr unterschiedliche Größe und Branchenherkunft gekennzeichnet sind. Die unterschiedliche Struktur der Lieferanten erschwert zwar in der Tat eine Erhebung, dies ließe sich aber durch eine geeignete Konzeption des Messinstrumentes beheben.

Im Weiteren betrachten wir jedoch eine Branche, die durch ausgesprochen viele und homogene Zulieferer charakterisiert ist. Für Unternehmen des Agribusiness ist das Supplier Relationship Management von besonderer Bedeutung, da Molkereien, Schlachtunternehmen, Zuckerhersteller oder Tiefkühlproduzenten nicht nur über sehr viele, sondern auch über homogene Lieferanten verfügen. Außerdem prägt in der Ernährungswirtschaft die Qualität der Rohprodukte ganz entscheidend die Endproduktbeschaffenheit. Die meisten Defizite auf landwirtschaftlicher Ebene lassen sich später in der Wertschöpfungskette kaum noch kompensieren. Motivierte und leistungsfähige Lieferanten können hier einen zentralen Wettbewerbsvorteil darstellen.

2 Lieferantenmanagement als Teil einer Differenzierungsstrategie

Der Nutzen einer engen Zusammenarbeit mit den Lieferanten und einer vertrauensvollen Geschäftsbeziehung trifft insbesondere auf diejenigen Bereiche der Ernährungswirtschaft zu,

in denen längerfristige Geschäftsbeziehungen bestehen. Werden Produkte über Spotmärkte wie z. B. Auktionen gehandelt oder in einer vollständig integrierten Wertschöpfungskette von nur einem Unternehmen produziert (wie in einigen Geflügelunternehmen), stellt sich die Fragestellung nicht. Die folgenden Ausführungen verdeutlichen daher zunächst den Anwendungsbereich eines langfristig orientierten Lieferantenmanagements.

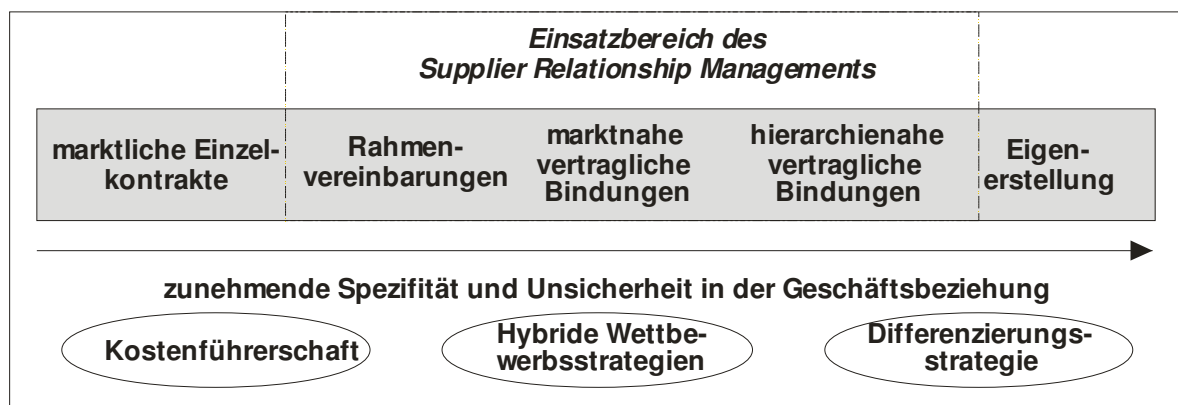
Wichtige Hinweise auf die Frage, in welchen Fällen partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen zu Lieferanten wichtig sind, gibt die Transaktionskostentheorie. Diese verweist auf Vorteile einer längerfristigen Bindung bei ausgeprägter Spezifität der Investitionen und hoher Qualitätsunsicherheit (Williamson 1979, Spiller 2004). Immer dann, wenn auf Seiten des Lieferanten umfangreiche partnerspezifische Investitionen notwendig sind, um in eine Geschäftsbeziehung zu einem bestimmten Weiterverarbeiter eintreten zu können (z. B. in bestimmte Stallanlagen oder Anbaumethoden), wird es eine Bereitschaft zur langfristigen Zusammenarbeit geben (Lawrence/Hayenga 2002). Ohne vertragliche Absicherungen droht ein Abhängigkeitsverhältnis, da Sunk Costs Spielraum für opportunistisches Verhalten der Marktgegenseite bieten. Solche spezifischen Investitionen existieren z. B. in der Geflügelwirtschaft durch das knappe Zeitfenster bei der Vermarktung vor dem Hintergrund einer oligopolistischen Verarbeitungsstruktur. Es gibt sie auch in speziellen Qualitätssegmenten, z. B. der biologischen Landwirtschaft oder bei Markenfleischprogrammen. Hohe Qualitätsunsicherheit existiert für industrielle Nachfrager oder den Einzelhandel, wenn diese Gefahr laufen, durch Fehlentscheidungen beim Wareneinkauf in die öffentliche Kritik zu geraten. In diesem Fall steigen die Transaktionskosten zur Überwachung ungebundener Lieferanten erheblich an, so dass im Vergleich striktere Bindungen kostengünstiger werden (Hobbs 1996). Da die Qualitätsunsicherheit in den letzten Jahren durch neue Verbraucheranforderungen zugenommen hat, steigt in der Ernährungswirtschaft die Bindungsintensität tendenziell an (Lawrence et al. 2001).

Letztlich zeigt die Transaktionskostentheorie, dass es im Kern eine Frage der Wettbewerbsstrategie ist, ob kurzfristiges Einkaufsmanagement oder langfristiges Geschäftsbeziehungsmanagement dominieren sollte (vgl. Abb. 3). Unternehmen, die ausschließlich die Strategie der Kostenführerschaft verfolgen und damit eine konsequente Kostenminimierung in allen Geschäftsbereichen etabliert haben, werden im Zweifelsfalle eine lose Bindung an ihre Lieferanten anstreben. Sie treffen die Auswahl des Lieferanten in erster Linie nach dem Preis und

werden entsprechend versuchen, über geeignete Beschaffungsinstrumente wie z. B. internetgestützte Reverse-Auctions Druck auf die Zulieferer auszuüben (Porter 1989: 34).

Im Gegensatz dazu werden im Rahmen einer Differenzierungsstrategie Faktoren wie die Produktion herausragender Qualitäten, die Qualitätssicherung und der Innovationsgrad wichtig, die zu erheblichen Teilen mit spezifischen Investitionen der Lieferanten verknüpft sind. Der Preis steht hier nicht länger im Vordergrund der Lieferantenauswahl. Mögliche Differenzierungsvorteile können z. B. die Qualität, die längere Haltbarkeit, die Flexibilität bei der Lieferung, fortschrittliche Technologien, neue Anbaukulturen oder spezielle genetische Eigenschaften der Tiere sein. Durch den höheren Preis, den die Lieferanten für ihre Ware erhalten, entwickeln sie Loyalität und Vertrauen zum abnehmenden Unternehmen. Zudem müssen mit höheren Auszahlungspreisen zwangsläufig höhere Kosten entstehen. Oftmals können an anderer Stelle Transaktionskosten (z. B. Kontrollkosten) gesenkt werden. Dadurch wird eine langfristige Verbindung initiiert (Porter 1989: 35).

Abb. 3: Transaktionskostentheoretische Analyse der Geschäftsbeziehungsqualität



Quelle: Eigene Darstellung

Insgesamt gewinnt die längerfristige Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette des Agribusiness ökonomisch weiter an Bedeutung. Sie bietet Vorteile gegenüber der ungebundenen Geschäftsbeziehung in Fragen der Qualitätssicherung, der Markenführung und der Innovationspolitik, vermeidet aber die Flexibilitätsdefizite einer vollständigen Eigenproduktion (Bogetoft/Olesen 2004). Damit steigt die Relevanz des Supplier Relationship Managements. Anders ist die Situation nur für diejenigen Unternehmen zu beurteilen, die eine strikte Kostenorientierung verfolgen. Ein zu starker Preisdruck könnte hier einem kooperativen Lieferantenmanagement entgegenstehen (Cannon/Perreault 1999: 457). Durch die Drohung mit Liefere-

rantenwechsel kann der Preis ggf. bis an die Grenzkosten des Lieferanten gedrückt werden. Dies steht einer vertrauensvollen Zusammenarbeit ganz offensichtlich entgegen. Gleichwohl gibt es selbst im Bereich der Niedrigpreisproduktion Argumente, die für längerfristige Geschäftsbeziehungen sprechen, z. B. große homogene Produktionsmengen, Belieferungssicherheit, Vermeidung des Bullwhip-Effektes, abgestimmte EDV-Schnittstellen, hohe Reaktionsgeschwindigkeit und verstärkte Kommunikationsintensität (Christopherson/Coath 2002; Windhorst 2002). Insgesamt ist nur im Einzelfall in Abhängigkeit von den genannten Variablen zu entscheiden, ob die Vorteile einer längerfristigen Lieferantenintegration den geringeren Preisdruck überwiegen.

Im Ergebnis zeigt sich, dass ein aktives Lieferantenmanagement, das auf eine langfristige und vertrauensvolle Zusammenarbeit setzt, für Unternehmen aus dem Qualitätssegment sinnvoll ist. Kostenorientierte Anbieter müssen im Einzelfall entscheiden, ob aus ihrer Sicht die Qualität der Geschäftsbeziehung wettbewerbsrelevant ist. Im folgenden Kapitel werden die positiven Implikationen zufriedener Lieferanten näher vorgestellt.

3 Lieferantenzufriedenheit und Lieferantenbindung als Erfolgsfaktor im Agribusiness

3.1 Vorteile einer engen Lieferantenbindung

Ein kooperativ ausgerichtetes Lieferantenmanagement ist für Unternehmen im Qualitätssegment eine zunehmend wichtigere Quelle von Wettbewerbsvorteilen. Die Potenziale, die solche Unternehmen durch eine feste Verbindung an ihre Lieferanten erreichen können, sind vielfältig (Stölzle/Helm 2003: 294 ff.). Die folgende Aufzählung stellt diese im Überblick zusammen.

Tab. 1: Vorteile einer engen Lieferantenbindung

- Höhere Zufriedenheit beider Parteien
- Längerfristige Planungssicherheit durch geringere Wechselbereitschaft
- Entschärfung von opportunistischem Verhalten bei Verteilungs- und Zielkonflikten/kooperativere Preisverhandlungen
- Flexibilität und Geschwindigkeit im Wettbewerb durch bessere Abstimmung und höhere Kommunikationsintensität
- Senkung von Transaktionskosten durch Wegfall von Neuakquisition und Vertragsverhandlungen
- Senkung von Prozesskosten durch Abstimmung von (EDV-) Schnittstellen
- Ermöglichung von Just-in-Time-Konzepten und Efficient Consumer Response
- Anpassung von Losgrößen
- Besseres Qualitätsmanagement durch vertrauensvollen Informationsaustausch
- Entwicklungspartnerschaften mit Lieferanten (simultaneous engineering)
- Commitment erhöht die Investitionsbereitschaft der Lieferanten
- Senkung von Koordinationskosten (z. B. bei Reklamationen, Streitigkeiten usf.)

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Neben diesen grundsätzlichen Vorteilen gibt es im Agribusiness eine Vielzahl von Genossenschaften, die aufgrund ihrer Rechtsstruktur unmittelbar an der Zufriedenheit ihrer Lieferanten interessiert sein müssen. Lebensmittelproduzenten mit genossenschaftlicher oder genossenschaftsähnlicher Struktur befinden sich im Eigentum der Landwirte. Diese haben hier eine Doppelrolle als Lieferant und Anteilseigner zugleich. Wichtige Großunternehmen aus Milch-, Fleisch- und Zuckerwirtschaft sollten daher schon aus Gründen der Investor Relations ihren Lieferanten besondere Aufmerksamkeit schenken. Beispielsweise werden in Deutschland rund drei Viertel aller Milchprodukte in genossenschaftlich strukturierten Unternehmen verarbeitet (Schramm et al. 2004). Genossenschaftliche Hersteller benötigen für zentrale unternehmenspolitische Weichenstellungen die Unterstützung der Landwirte, so dass das Management auf die Akzeptanz seiner Strategien bei den Lieferanten angewiesen ist. Das Lieferantenmanagement dient hier dem Management von Unterstützungspotenzialen in einer Zeit, in der die Geschwindigkeit von Entscheidungsprozessen zum Erfolgsfaktor der Unternehmenspolitik wird.

3.2 Zum Status quo des Lieferantenmanagements im Agribusiness

Im Agribusiness ist das Lieferantenmanagement in einzelnen Teilsegmenten, abhängig vom Endprodukt und gesetzlichen Vorgaben, sehr unterschiedlich ausgeprägt. In vielen Branchen wie der Getreideerzeugung, der Produktion von Obsterzeugnissen und vor allem in der Schweine- und Rindfleischproduktion ist nur eine geringe Bindung zwischen Verarbeitungsunternehmen und Landwirt vorhanden. Beispielhaft sei das sogenannte „Springerverhalten“ von Landwirten genannt, die zwischen einzelnen Schlachthöfen kurzfristige Preisunterschiede ausnutzen und sich nur selten (z. B. in der Markenfleischproduktion) auf einen Abnehmer festlegen (Traupe 2002: 34). Durch die in diesem Segment überwiegend fehlende Lieferantenbindungen sind vor allem kooperative Qualitätsmanagementsysteme nur sehr schwer zu implementieren. Dies zeigt sich z. B. am Salmonellenmonitoring, das einen Datenfluss über die verschiedenen Wertschöpfungsstufen gewährleisten muss, und dessen Einführung in den vergangenen Jahren wiederholt gescheitert ist.

Im Gegensatz zur Fleischproduktion ist die Molkereiwirtschaft durch eine etwas längerfristige Bindung der Marktseiten gekennzeichnet, die bereits durch die logistischen Besonderheiten notwendig ist. So wird die Milch i. d. R. zweitägig abgeholt und die Molkereien zahlen größtenteils monatlich das Milchgeld an die Landwirte aus. Entsprechend finden sich längerfristige Verträge. Trotz der langjährigen Zusammenarbeit und der stark genossenschaftlich geprägten Struktur hat sich allerdings kein umfassendes Lieferantenmanagement entwickelt. Zwar gibt es vielfach eine Erzeugerberatung, eine umfassende Einbindung z. B. in Form von Qualitätszirkeln ist jedoch selten. Im Gegenteil: Die Landwirte drängen zurzeit eher auf Flexibilität und den Abbau von Verträgen. Ein Beispiel ist die Gründung eines neuen Interessenverbandes der Milcherzeuger, des Bundesverbandes deutscher Milchviehhalter (BDM). Vor dem Hintergrund der schlechten Ertragslage der Milchproduzenten angesichts niedriger Milchpreise spiegelt sich hier der Unmut der Landwirte wider. Der BDM macht insbesondere die genossenschaftlichen Molkereien für die schlechte Vermarktung der Milch und Milchprodukte verantwortlich. Daraus hat sich das Ziel entwickelt, durch Kündigung der Lieferverträge möglichst große Milchmengen zu bündeln und so Druck auf die Molkereunternehmen auszuüben (BDM 2004). Dies zeigt die hohe Wechselbereitschaft der Landwirte und damit die geringe Bindung an die Molkereien.

Etwas kooperativer und vertrauensvoller ist die Geschäftsbeziehung in Teilen der Kartoffel- und Gemüseproduktion (Grimsdell 1996). So haben z. B. die großen Tiefkühlproduzenten längerfristige Verträge mit ihren Erzeugern abgeschlossen. Wiederum andere Strukturen finden sich in der Geflügelwirtschaft mit einem hohen vertikalen Integrationsgrad, eng gebundenen landwirtschaftlichen Lohnmästern und einer intensiven Kommunikation zwischen den Stufen (z. B. in „Mästerkreisen“).

Insgesamt lässt sich aber im Agribusiness eine eher geringe Kommunikationsintensität beobachten. Das Vertrauen der Geschäftspartner ist nur rudimentär ausgeprägt. Die Unzufriedenheit hat beispielsweise in der Milchwirtschaft solche Ausmaße angenommen, dass sich selbst bei genossenschaftlichen Unternehmen neue Formen der Gegenmachtbildung durch den Zusammenschluss von Landwirten entwickeln. Trotz Vertragslandwirtschaft sind in vielen Bereichen der Ernährungswirtschaft die Potenziale einer engen Zusammenarbeit nicht annähernd erschlossen. Ohne ein aktives Geschäftsbeziehungsmanagement fehlt in kritischen Situationen wie z. B. bei der Einführung neuer Qualitätsmanagementsysteme die Unterstützung durch Lieferanten. Vergleicht man das Agribusiness mit der Automobilwirtschaft, so werden erhebliche Defizite in der systematischen Anwendung von leistungsfähigen Tools des Beschaffungs- und Lieferantenmanagements deutlich (Ryder/Fearne 2003). In einer durch Outsourcing geprägten Wirtschaft, in der die Lieferanten zu wesentlichen Teilen für das Endprodukt verantwortlich sind, ist dies kontraproduktiv.

3.3 Teilelemente der Beziehungsqualität

In der Forschung wird relativ einhellig die Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung als zentrale Variable der Beziehungsqualität hervorgehoben. Ähnlich wie im Konsumgütermarketing gilt die Zufriedenheit als umfassendes Konstrukt und grundlegende Voraussetzung, um die Bereitschaft für eine engere Verbindung zu erzeugen. Daneben werden Vertrauen und Commitment als weitere Kernelemente der Geschäftsbeziehungsqualität betont (Klee 2000; Diller/Ivens 2004).

Zufriedenheit entsteht aus dem Vergleich der tatsächlichen Erfahrung bei der Inanspruchnahme einer Leistung (Ist-Leistung) mit einem bestimmten Vergleichsstandard (Soll-Leistung) (Homburg/Krohmer 2003: 102). Das Niveau, das als Erwartung angesetzt wird, wird zum

einen durch den Verlauf der speziellen Geschäftsbeziehung geprägt. Zum anderen werden Vorinformationen von anderen Geschäftspartnern, alternative Erfahrungen und Qualitätsurteile der Bewertung zu Grunde gelegt (Homburg/Stock 2001: 20 f.). Allerdings basiert dieser Bewertungsprozess nicht auf einer einzigen Transaktion, vielmehr werden alle Geschäftsvorgänge kumulativ betrachtet und zu einem Gesamtbild zusammengefasst (Herrmann/Johnson 1999: 582; Stölzle 2000: 6 ff.; Van Weele 2002: 165 f.). Auf dieses dauerhafte Verhältnis können kritische Ereignisse einwirken. Dies geschieht, wenn eine Situation eintritt, die sich im Gedächtnis des Lieferanten verankert. Dieses Ereignis wird in der Gesamtbeurteilung ggf. besonders stark berücksichtigt (Bauer 2000: 32 ff.).

Eine herausgehobene Rolle spielt die Preiszufriedenheit, d. h. die langfristige Auskömmlichkeit des Verkaufspreises aus Sicht des Lieferanten und kurzfristige Preistendenzen. Daneben können alle Teilbereiche der Kooperation (Logistik, Qualitätsmanagement, Entgeltpolitik usw.) zufriedenheitsrelevant sein. Ein zufriedener Lieferant wird sich besser mit dem Abnehmer identifizieren, so dass sein Verantwortungsgefühl z. B. in Fragen des Qualitätsmanagements steigt (Keebingate 2003: 174).

Aus Zufriedenheit kann sich im Laufe der Zeit Vertrauen entwickeln. "While seemingly intangible, trust refers to the belief in the character, ability, strength, or truth of another party" (Monczka et al. 2001: 132). Gegenseitiges Vertrauen trägt dazu bei, dass der Gewinn, den beide Partner aus der Beziehung ziehen, vergrößert wird. Es wirkt als „Schmiermittel“ der Geschäftsbeziehung, da es auch riskantere Vorleistungen ermöglicht, z. B. Investitionen in neue Kulturen oder in neue Stalltechnologien auf Seiten der Landwirte, die für den Hersteller wichtig sind.

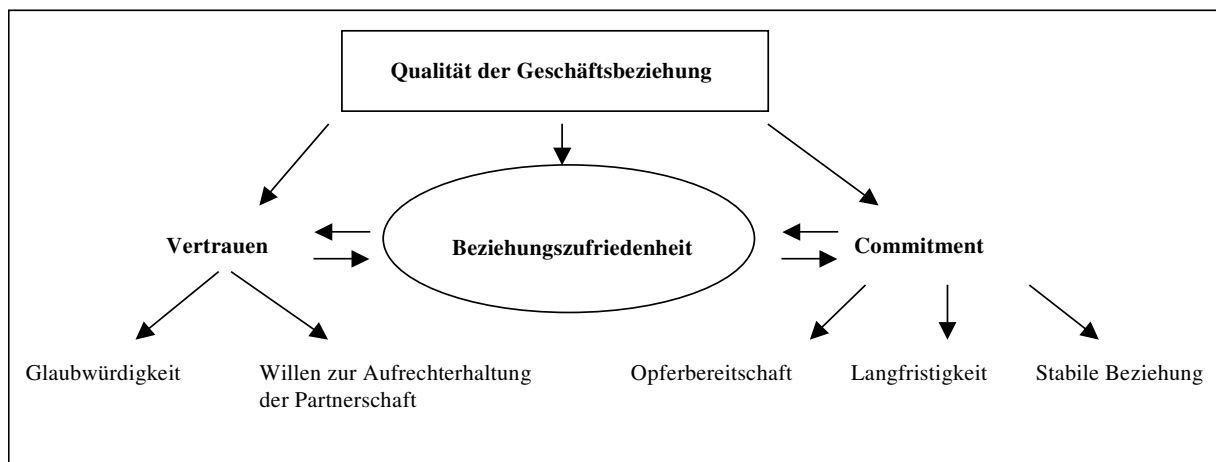
Dabei setzt sich Vertrauen aus zwei Komponenten zusammen. Zum einen aus der gegenseitigen Glaubwürdigkeit, die zur Reduktion opportunistischen Verhaltens führt, und zum anderen aus dem sicheren Willen der beiden Seiten, die Partnerschaft aufrechtzuerhalten, was langfristig wiederum zu einer Senkung der Transaktionskosten führt (Ganesan 1994: 2; Plötner 1995: 36). Das gegenseitige Vertrauen führt zu einem Verhältnis, in dem auf permanente gegenseitige Kontrolle verzichtet werden kann, da die Partner von selbst bemüht sind, zusammenzuarbeiten. Allerdings hat Vertrauen neben Verlässlichkeit zwangsläufig den Nebeneffekt, dass der Partner verletzlich wird. Ferner ist die Dauer der gemeinsamen Beziehung ungewiss, so dass die strategische Bedeutung zuvor abgeschätzt werden muss

(Batt/Rexha 1999: 3 f.; Walter 1998: 151). In Beziehungen, in denen Vertrauen herrscht, treten weniger Konflikte auf (Doney/Cannon 1997: 35). Vertrauen kann beispielsweise durch den Abschluss langfristiger Verträge signalisiert werden. Dadurch wird der Lieferant ermutigt, in die Beziehung zu investieren, z. B. indem er neue Technik erwirbt (Monczka et al. 2001: 132). Außerdem führt diese durch Vertrauen initiierte Langfristigkeit zu einem Aufbau von Commitment (Doney/Cannon 1997: 35).

Commitment ist ein weiterer wesentlicher Bestandteil kooperativer Beziehungen. Sie kennzeichnet die Überzeugung eines Geschäftspartners, dass ein Fortbestehen der Geschäftsbeziehung wichtig ist und einen hohen (materiellen und immateriellen) Einsatz rechtfertigt (Dwyer et al. 1987; Morgan/Hunt 1994; Werani 1999). Es handelt sich mithin um eine subjektiv empfundene Bindung, derzufolge sich die Partner verpflichtet fühlen, den Anforderungen des anderen gerecht zu werden (Walter 1998: 154). Commitment besteht in verbreiteter Definition aus drei Teilkonstrukten. Die erste Komponente ist die instrumentelle Dimension, die Bereitschaft zur Erbringung von kurzzeitigen Opfern für den Fortbestand der Transaktionsbeziehung. Als zweiter Teilbereich wird die Langfristorientierung beschrieben (Heide/Miner 1992; Ganesan 1994). Die Einstellungsdimension ist schließlich durch den Willen der Partner zum Aufbau einer stabilen Beziehung geprägt (Giering 2000: 19). Förderlich ist Commitment für den Aufbau einer intensiveren Geschäftsbeziehung, da die Partner nicht für jede Leistung unmittelbar eine Gegenleistung fordern und bemüht sind, die Geschäftsbeziehung langfristig aufrecht zu erhalten (Walter 1998: 154). Dabei kommt es besonders auf die Ausgeglichenheit des Commitments zwischen den Geschäftsparteien an, da eine einseitige Verteilung zu Opportunismus anleitet (Anderson/Weitz 1992). Beispiele für die erfolgreiche Generierung von Commitment sind z. B. Formen der Vertragslandwirtschaft, in denen Abnehmer ihren Landwirten bei drastischen Veränderungen des Marktpreises auch dann entgegenkommen, wenn dies vertraglich nicht zwingend ist. Hieraus können sich erhebliche emotionale Bindungseffekte ergeben.

Die drei skizzierten Elemente führen, wenn sie zusammenwirken, zu hoher Beziehungsqualität (Rudolph 1998: 51; Hennig-Thurau/Bornemann 2003: 113). Abbildung 4 veranschaulicht diesen Zusammenhang.

Abb. 4: Basiselemente der Geschäftsbeziehungsqualität



Quelle: Eigene Darstellung

3.4 Einflussfaktoren auf die Beziehungsqualität

Die verhaltenswissenschaftliche Managementforschung hat in den letzten Jahren in einer Reihe von Studien empirisch überprüft, welche Faktoren zu Zufriedenheit, Vertrauen und Commitment führen. Diese Studien wurden allerdings nicht wie hier aus Sicht eines Herstellers durchgeführt, der seine Lieferanten befragt, sondern richten sich schwerpunktmäßig auf die Geschäftsbeziehung zwischen Industrie und Handel im Rahmen des Absatzkanalmanagements (Heide 1994; Wilson 1995; Kumar 1996; Fearne et al. 2004). Sie liefern gleichwohl wichtige Anregungen für das Controlling der Lieferantenzufriedenheit.

Folgende Faktoren können Einfluss auf die Qualität einer Geschäftsbeziehung nehmen:

- **Abhängigkeit:** Ausmaß der wechselseitigen oder einseitigen Ressourcenabhängigkeit. Eine symmetrische Beziehung bindet beide Partner aneinander und stabilisiert damit die Geschäftsbeziehung (Andaleeb 1995; Andaleeb 1996; Ganesan 1994; Heide/John 1988). Fehlende Ausweichmöglichkeiten führen ggf. zu erzwungenermaßen stabilen Beziehungen, die aber aufgrund von Reaktanzeffekten besonders negativ beurteilt werden. In der Transaktionskostentheorie wird besonders die Relevanz spezifischer Investitionen hervorgehoben, die sich außerhalb der jeweiligen Geschäftsbeziehung nicht mehr vollständig amortisieren und deshalb lock-in-Effekte verursachen (Claro et al. 2004).
- **Machtausübung:** Die Fähigkeit zur Durchsetzung von Druckmitteln zur Absicherung der eigenen Interessen. Ein deutliches Machtübergewicht erleichtert die

Initiierung der Geschäftsbeziehung, verschärft aber tendenziell die Konflikte im weiteren Verlauf (Brown et al. 1995; Anderson/Narus 1990; Dwyer et al. 1987; Frazier 1983).

- **Wahrgenommener Wettbewerbsdruck bzw. Unternehmenserfolg:** Es gibt einen deutlichen Zusammenhang zwischen Erfolgsdruck und Opportunismusneigung. Als situativer Faktor beeinflusst der wahrgenommene Wettbewerbsdruck daher die Wahrscheinlichkeit von Konflikten (Dwyer/Oh 1987).
- **Preiszufriedenheit:** Die Bewertung der Fairness und der Auskömmlichkeit des Verkaufspreises (bzw. der Konditionen) ist für den Lieferanten essentiell. Dabei ist zwischen kurz- und langfristiger Preiszufriedenheit zu unterscheiden.
- **Zufriedenheit mit den Geschäftsprozessen:** Die Ausgestaltung der operativen Geschäftsbeziehung und der Grad der interorganisationalen Verknüpfung (z. B. Logistik, EDV-Systeme usw.) wird auf die Bewertung der Geschäftsbeziehung Einfluss nehmen (Cannon/Perreault 1999: 442), wobei zwischen einzelnen kritischen Ereignissen und den kontinuierlichen Erfahrungen zu unterscheiden ist.
- **Strukturelle Bindung:** Das Vorhandensein und die Bewertung längerfristiger vertraglicher Bindungen prägt die Handlungsoptionen der Geschäftspartner (Wilson 1995: 339; Cannon/Perreault 1999: 443).
- **Soziale Bindung bzw. Freundschaft:** Enge, auch private Kontakte zwischen den Repräsentanten der Unternehmen können als Unterstützungspotenzial der Geschäftsbeziehungen fungieren (Wilson/Mummalaneni 1986).
- **Konfliktintensität:** Ziel-, Verteilungs-, Kommunikations- und Rollenauseinandersetzungen zwischen den Geschäftspartnern (Steffenhagen 1975; Stern et al. 2001) sind zum Teil auf strukturelle Faktoren zurückzuführen, sie können aber personalen Charakter haben. Bei ausgeprägten Konflikten sind Konfliktmanagementsysteme notwendig, speziell um die nicht-strukturell angelegten Problemfelder wie z. B. Kommunikationsdifferenzen zu überbrücken.
- **Image bzw. Reputation:** Subjektive Wahrnehmung und Bewertung des Abnehmers, die eine relativ konsistente Verhaltensbereitschaft auslöst (Franke 1997). Das Image des Abnehmers als vertrauenswürdiger Geschäftspartner wird über einen längeren Zeitraum aufgebaut und ist kurzfristig kaum veränderbar.
- **Gerechtigkeit bzw. Fairness:** Der Umgang der Partner einer Geschäftsbeziehung miteinander (prozedurale Gerechtigkeit) und das Ergebnis (distributive Gerechtigkeit), das beide Partner aus der Beziehung erzielen, haben Einfluss auf die wahr-

genommene Fairness. Dabei spielt vor allem der Umgang innerhalb einer Geschäftsbeziehung eine wichtige Rolle, ob sich der schwächere Partner gerecht bzw. fair behandelt fühlt (Fearne et al. 2004: 7).

- Kommunikationsintensität: Frequenz der Kontakte zwischen den Geschäftspartnern. Diese kann sich positiv auf das Vertrauen, auf den Informationsstand und die Opportunismusgefahr auswirken (Morgan/Hunt 1994; Böhme 1999: 83).
- Kommunikationsqualität: Ausmaß, in dem innerhalb der Geschäftsbeziehung relevante Informationen an den Geschäftspartner weitergeleitet werden (Anderson/Weitz 1992; Matanda/Schroder 2004). Im Rahmen kontinuierlicher Verbesserungsprozesse kommt der Qualität des Informationsaustausches eine zentrale Rolle zu.
- Geteilte Werte bzw. gemeinsame Ziele: Übereinstimmende Überzeugungen, welche Ziele und Verhaltensweisen richtig, wichtig und angemessen sind (Morgan/Hunt 1994; Heide/John 1992). Das Ausmaß der wahrgenommenen Zielharmonie bzw. der Zielkonflikte beeinflusst Vertrauen und Commitment.
- Gemeinsame berufliche Normen: Ähnlicher beruflicher Werdegang oder gleicher akademischer Hintergrund. Diese wirken positiv auf das Vertrauen zwischen den Geschäftspartnern und erleichtern Kooperationen (Husted 1994). Im konkreten Fall ist hierunter die Landwirtschaftsnähe des Verarbeitungsunternehmens zu verstehen. Es geht um das Verständnis für die spezifischen Probleme und die wettbewerbliche Situation der Agrarbetriebe. Wir bezeichnen dieses Konstrukt im Weiteren als „Landwirtschaftliche Orientierung“ bzw. Landwirtschaftsnähe.

Eine weitere Besonderheit des Agribusiness ist die hohe Verbreitung genossenschaftlicher Verarbeitungsunternehmen, in denen die landwirtschaftlichen Lieferanten zugleich Unternehmenseigner sind. Das skizzierte Grundmodell muss für genossenschaftliche oder genossenschaftsähnliche Unternehmen um den Aspekt der Investor Relations ergänzt werden. Landwirte sind zum einen an einem möglichst hohen Auszahlungspreis, zum anderen als Anteilseigner an der Zukunft ihres Unternehmens interessiert.¹ Hierzu wurden auf Basis der einschlägigen Forschung (Kirchhoff/Piwinger 2001; Janik 2002) sowie durch qualitative Interviews mit landwirtschaftlichen Unternehmern folgende Kriterien extrahiert:

¹ Da in Deutschland aufgrund des Genossenschaftsrechts (§ 73 Abs. 3 GenG) die Anteilseigner nur sehr eingeschränkt an der Unternehmenswertsteigerung partizipieren, tritt diese Zielsetzung bisher in der Unternehmenspraxis deutlich hinter die Auszahlungspreismaximierung zurück (Schramm et al. 2004).

- Zufriedenheit mit der Unternehmensperformance des Abnehmers: Die Unternehmensperformance ist geprägt durch die „harten Fakten“ eines Unternehmens, also Rentabilität und Wachstumsziele. Diese Größen stehen für die Richtigkeit einer eingeschlagenen Strategie (Meier-Pfister/Thommen 2002: 53).
- Zufriedenheit mit den Unternehmensstrategien: Die vom Unternehmen gewählte Strategie muss für die Landwirte plausibel sein, um sie auch bei längeren Amortisationsfristen mitzutragen.
- Zufriedenheit mit dem Management: Als Anteilseigner wie als vertraglich gebundener Lieferant hängt der eigene Erfolg in erheblichem Umfang von der Fähigkeit des Managements ab. Da die Landwirte aufgrund von Informationsasymmetrien die Qualität der Unternehmensführung nur teilweise beurteilen können, gewinnt hier auch die persönliche Einschätzung der Führungskräfte an Bedeutung.
- Bewertung der Rechtsform der Genossenschaft: Genossenschaften haben im Agribusiness nach wie vor eine hohe Relevanz, gleichwohl ist ihre Zukunftsfähigkeit als solidarisches Modell umstritten.
- Einfluss und Vertrauen der Anteilseigner: Landwirten, die nicht nur Anteilseigner, sondern auch Lieferanten eines Unternehmens sind, ist es wichtig, Einfluss auf die Unternehmensstrategie nehmen zu können und Vertrauen in das Unternehmen zu haben. Oftmals ist die Lieferbeziehung (z. B. Milch-, Zuckerproduktion) für die landwirtschaftlichen Erzeuger die Haupteinnahmequelle des Betriebes.

Die einzelnen Aspekte sind – wie bei solchen verhaltenswissenschaftlichen Konstrukten zu erwarten – nicht gänzlich überschneidungsfrei. Sie lassen sich aber relativ klar in folgende übergeordnete Bereiche einteilen (Diller/Ivens 2004):

- Ökonomisch determinierte Faktoren: Machtausübung, Abhängigkeit, wahrgenommener Wettbewerbsdruck, Zufriedenheit mit der Unternehmensperformance.
- Einschätzung des Geschäftspartners: Image/Reputation, Gerechtigkeit/Fairness, Zufriedenheit mit der Unternehmensstrategie und dem Management.
- Soziale Bindung: Freundschaft, Konfliktintensität.
- Netzwerkbildung: Kommunikationsintensität, Kommunikationsqualität, gemeinsame berufliche Normen, geteilte Werte.
- Landwirtschaftliche Orientierung: Nähe des Verarbeiters zu Landwirtschaft und Einfluss bzw. Vertrauen der Anteilseigner.

Die Vielzahl der potenziellen Einflussfaktoren verdeutlicht die Komplexität einer Messung der Geschäftsbeziehungsqualität.² Eine solche Messung ist jedoch unumgänglich: „If you can't measure it, you can't manage it“. Ohne verlässliche Steuerungsgrößen gleicht das Lieferantenmanagement einem Blindflug und wird im betrieblichen Alltag nur allzu häufig gegenüber kurzfristigen Kosten- und Preiszielen unterliegen. Die oben skizzierten Erfahrungen aus der Fleisch- und Milchwirtschaft zeigen dies sehr deutlich.

4 SRQ: Ein Instrument zur Messung der Lieferantenbindung

Für Unternehmen des Agribusiness, die nicht selten über mehrere tausend landwirtschaftliche Lieferanten verfügen, erscheint eine kontinuierliche und valide Messung der Geschäftsbeziehungsqualität sinnvoll. Je nach Unternehmensgröße sollten zwischen 50 und 200 landwirtschaftliche Betriebe befragt werden. Hierzu schlagen wir auf Grundlage der theoretischen Vorarbeiten ein Standardmodell vor, das die wesentlichen Teilbereiche der Geschäftsbeziehung erfasst. Auf Basis der Befragung werden verschiedene Kennzahlen berechnet, die die Geschäftsbeziehungsqualität spiegeln und eine Steuerung der Relationship Quality ermöglichen.

Im Marketing haben sich standardisierte Befragungskonzepte bewährt, da sie für die Unternehmenspraxis eine einfache und entsprechend preisgünstige Umsetzung ermöglichen. Besonders prominent ist das von Parasuraman/Berry/Zeithaml (1985) entwickelte Tool zur Messung der Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich SERVQUAL, das in zahlreichen Verbraucherbefragungen weltweit verwendet wurde. In Anlehnung daran bezeichnen wir das hier entwickelte Konzept als „Supplier Relationship Quality/SRQ“.

Die Erfassung der Geschäftsbeziehungsqualität ist kein Selbstzweck, sondern dient ökonomisch der Optimierung des Beschaffungsprozesses und der besseren Einbindung der Lieferanten (Hansen et al. 2002). Folgende Ziele sind im Agribusiness besonders relevant:

² Neben diesen hier als wichtig erachteten Größen werden in der Forschung weitere Konstrukte diskutiert, z. B. wahrgenommener Formalisierungsgrad (Mohr/Nevin 1994), Beziehungsfähigkeit (Pfohl/Buse 1999), Autonomiestreben (Robicheaux/Coleman 1994), Opportunismusneigung (Böhme 1999), Flexibilität (Homburg et al. 2002; Matanda/Schroder 2004), Kontrollverhalten, Solidarität, Rollenintegrität und Planungsverhalten (Diller/Ivens 2004). Die oben getroffene Auswahl erfolgt im Hinblick auf die Besonderheiten des Agribusiness.

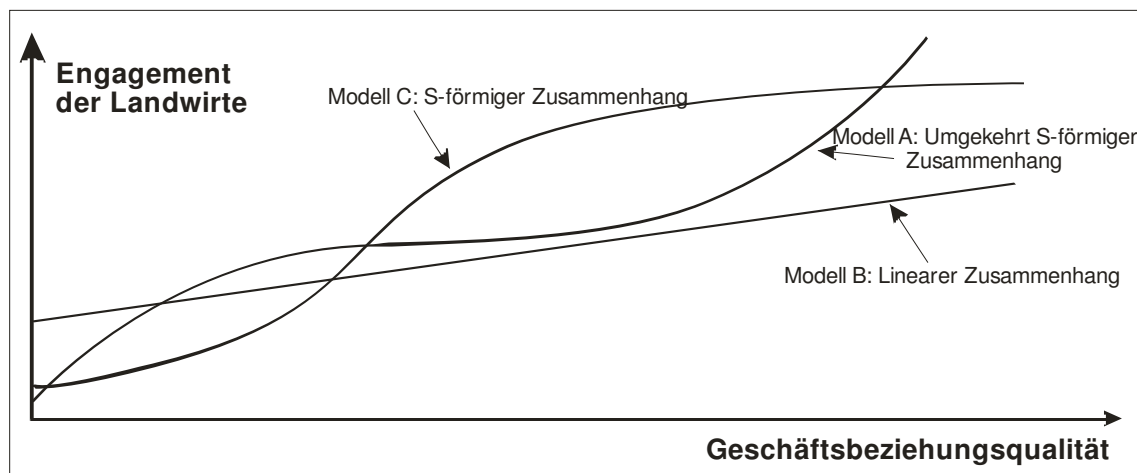
- Die Geschäftsbeziehungsqualität soll sich zunächst in einer gesteigerten Loyalität gegenüber dem Abnehmer niederschlagen (Foscht 2002: 85; Homburg/Krohmer 2003: 102). Ob dieses Ziel erreicht wird, lässt sich valide an der Wechselbereitschaft ablesen. Im Wettbewerb um qualitativ hochwertige Rohwaren ist die Gewinnung liefertreuer Landwirte ein wichtiger Faktor.
- Eine weitere Zielvariable ist die Investitionsbereitschaft der Lieferanten. Viele Maßnahmen des Qualitätsmanagements oder der Neuproduktentwicklung verlangen parallele Investitionen von Hersteller und Lieferanten. Die Bereitschaft, auch in risikobehafteten Situationen in die Geschäftsbeziehung zu investieren, ist ein zentraler Vorteil eines erfolgreichen Lieferantenmanagements.
- Ein zunehmend wichtiges Ziel einer vertrauensvollen Geschäftsbeziehung ist die Steigerung der intrinsischen Qualitätsmotivation der Lieferanten. Im positiven Fall entwickeln diese ein Verständnis für die Herausforderungen eines modernen Qualitätsmanagements mit seiner Betonung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Die Probleme, die z. B. derzeit die Molkereiwirtschaft bei der Einführung des QM-Konzeptes oder die Fleischwirtschaft bei QS haben, weisen auf die derzeitigen Schwierigkeiten hin.
- Weiterhin wird als Zielvariable die Weiterempfehlungsbereitschaft in das Modell integriert. Sie erfasst, ob der Lieferant seinen Abnehmer an Berufskollegen weiterempfiehlt. Diese Form der Mund-zu-Mund-Kommunikation spielt eine wichtige Rolle für das Beschaffungsmarketing, wenn es um die Akquisition neuer Lieferanten geht. Aber auch für die Durchsetzung von neuen, bei den Landwirten unpopulären Maßnahmen kann eine positive Kommunikation von Meinungsführern unter den Lieferanten unterstützend wirken.
- Schließlich kann ein positives Geschäftsbeziehungsklima dazu beitragen, dass Versuche der Gegenmachtbildung unter den Lieferanten unterbleiben und die Kooperationsbereitschaft steigt. Versuche einer countervailing power zeichnen sich derzeit z. B. in der Milchwirtschaft durch die Bildung neuer landwirtschaftlicher Verkaufskooperationen und des Bundesverbandes Deutscher Milchviehhalter (BDM) ab. Sie stehen einem Supplier Relationship Management diametral entgegen.

Bei Unternehmen der Ernährungsindustrie, an denen Landwirte als Aktionäre oder Genossen beteiligt sind, kommt als weiterer Faktor die Bereitschaft zur Kapitalerhöhung hinzu. Die

Fähigkeit, in den Reihen der landwirtschaftlichen Anteilseigner kurzfristig Kapitalerhöhungen durchsetzen zu können, kann ein wichtiger Erfolgsfaktor bei Mergers & Akquisitions sein.

Der Zusammenhang zwischen der Einschätzung der Lieferbeziehung durch die Landwirte und den o. g. Verhaltenswirkungen kann unterschiedlich ausgeprägt sein. In der Forschung wird häufig ein umgekehrt S-förmiger Zusammenhang unterstellt (Hennig-Thurau et al. 1999; Mittal/Kamakura 2001), d. h. ein besseres Lieferklima führt zunächst zu deutlich steigender Loyalität, Investitionsbereitschaft und Qualitätsmotivation. Nach dem Erreichen eines gewissen Mindestniveaus der Zufriedenheit steigen die genannten Größen nur noch langsam an. Bei ausgesprochen guter Geschäftsbeziehungsqualität nimmt das Engagement der Landwirte dann wieder deutlich zu. Die Verhaltenswirkungen sind mithin an den Endbereichen bei besonders guter und besonders schlechter Geschäftsbeziehung ausgeprägter. Abbildung 5 zeigt einen solchen Funktionsverlauf (Modell A).

Abb. 5: Zusammenhang zwischen Geschäftsbeziehungsqualität und Lieferantenengagement



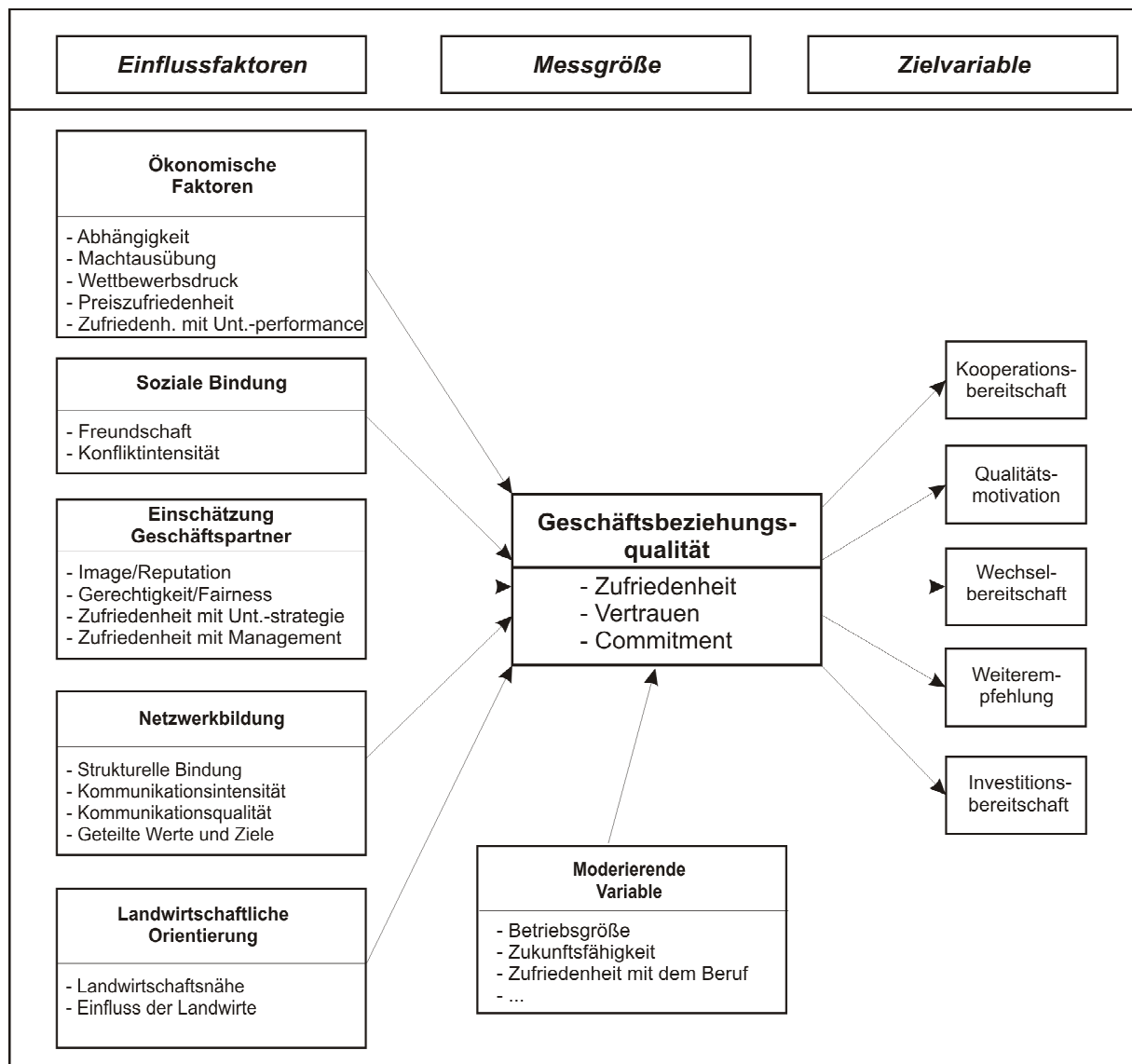
Quelle: Eigene Darstellung

Es sind aber auch linear steigende (Modell B) oder S-förmige Zusammenhänge (Modell C) möglich. Die S-Kurven-Hypothese weist einen Sättigungspunkt auf, ab dem steigende Lieferantenbindung keinen positiven Nutzen mehr bringt, hier kommt es hauptsächlich auf die Absicherung einer mittleren Geschäftsbeziehungsqualität an. Legt man dagegen einen umgekehrt S-förmigen Funktionsverlauf zugrunde, so würde erst die außergewöhnliche Zufriedenheit der Landwirte zu einem herausragenden Engagement führen. Es bleibt

empirisch in den verschiedenen Branchen zu prüfen, wie sich die landwirtschaftlichen Lieferanten tatsächlich verhalten.

Das Modell lässt Raum, um ggf. weitere branchen- und unternehmensspezifische Besonderheiten zu beachten. So kann die Bindung an einen Lieferanten noch andere Ursachen als Zufriedenheit und Vertrauen haben, z. B. rechtliche Wechselbarrieren oder fehlende Ausweichmöglichkeiten (Herrmann/Johnson 1999: 580). Im Rahmen von Vertragslandwirtschaft kann die Ausgestaltung des Kontraktes eine wichtige Rolle spielen. Es ist daher sinnvoll, neben dem verallgemeinerungsfähigen Kern von *SRQ* weitere, auf die Spezifika der Branche jeweils zugeschnittenen Variablen zu verwenden. Insgesamt ergibt sich das in Abbildung 6 skizzierte Kausalmodell, das als Grundkonzept zur Überprüfung der Geschäftsbeziehungsqualität im Agribusiness dienen kann.

Abb. 6: Messmodell zur Überprüfung der Geschäftsbeziehungsqualität – „SRQ“



Quelle: Eigene Darstellung

Neben den Faktoren, die sich aus der Geschäftsbeziehung selbst heraus ergeben, nehmen externe Rahmenbedingungen und betriebsstrukturelle Merkmale Einfluss auf die Bewertung des Abnehmers. So werden erfolgreiche landwirtschaftliche Betriebe ggf. zufriedener sein als weniger erfolgreiche. Auch dem Branchenwachstum kann eine moderierende Funktion zukommen. Entsprechend werden die Betriebsmerkmale und personale Faktoren des Landwirts (z. B. Berufszufriedenheit) in die Befragung integriert.

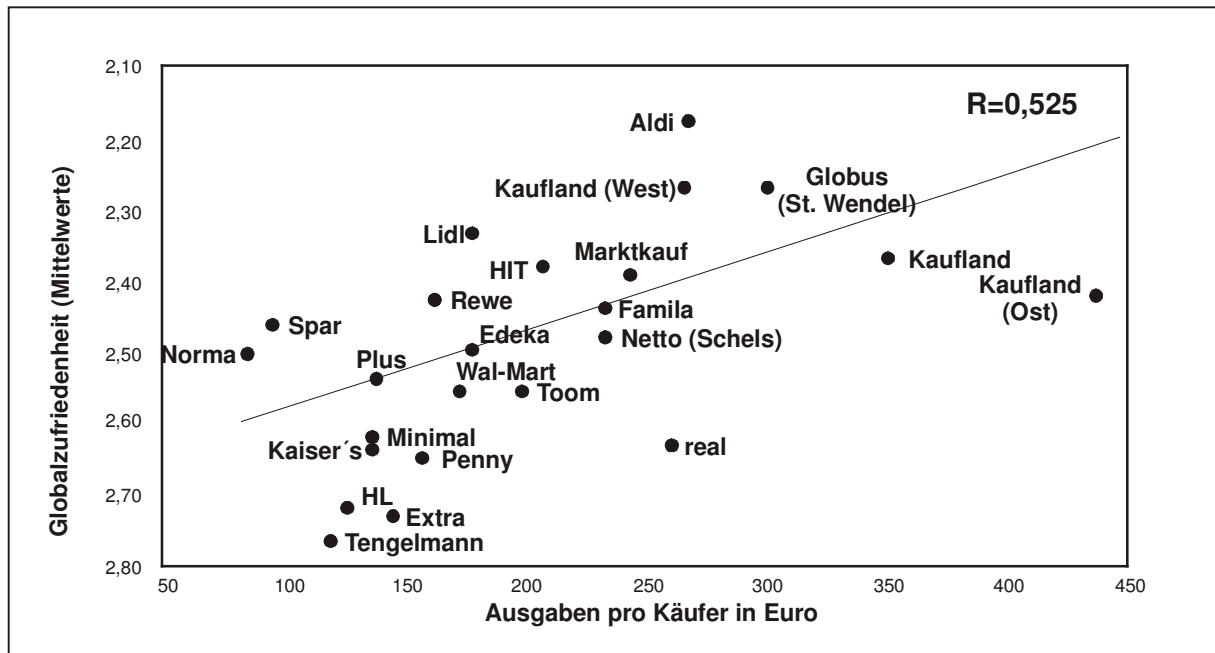
5 Einbindung der Lieferantenbefragung in einen Benchmarking-Prozess

Eine Messung der Supplier Relationship Quality ist aufgrund der Komplexität der Wirkungsbeziehungen nicht einfach und verlangt multivariate Analysemethoden wie die Regressions- oder Kausalanalyse. Das vorgestellte Instrument gewinnt zudem an Nutzen, wenn die resultierenden Zahlenwerte in einen systematischen Controlling-Prozess eingebunden werden. Selbstverständlich liefern auch ad-hoc-Studien interessante Ergebnisse. Die Einordnung der Daten wird jedoch aussagekräftiger, wenn – vergleichbar zum Deutschen Kundenmonitoring (<http://www.servicebarometer.de/kundenmonitor2004/index.html>), in dem seit 1992 branchenübergreifend Kundenzufriedenheitswerte erhoben und in einem Benchmarkingverfahren analysiert werden – Vergleichsgrößen verschiedener Unternehmen und Produktgruppen vorliegen. Mit dieser Zielrichtung wird zurzeit am Lehrstuhl für Agrar- und Lebensmittelmarketing der Universität Göttingen eine Datenbank entwickelt, die in anonymisierter Form Branchen- und Betriebsvergleiche ermöglicht.

Das Beispiel Kundenzufriedenheit zeigt auch, welche ökonomischen Konsequenzen solche auf den ersten Blick „weiche“ Faktoren der Geschäftsbeziehung haben. In Abbildung 7 wird die Gesamtzufriedenheit von Verbrauchern mit Lebensmittelhandelsgeschäften in Verbindung zu ihren jeweiligen Einkaufsausgaben in diesen Geschäften gesetzt. Der Zusammenhang ist statistisch ausgesprochen deutlich.

Über den Ausweis der Geschäftsbeziehungsqualität insgesamt und den darin inkorporierten Größen (Gesamtzufriedenheit, Commitment, Vertrauen) hinaus ermöglicht das Konzept der Lieferantenbefragung „SRQ“ die Analyse von unternehmensspezifischen Relationship-Treibern. Mittels Regressions- und Kausalanalyse können diejenigen Faktoren ermittelt werden, die im konkreten Fall die Geschäftsbeziehungsqualität besonders stark beeinflussen. Zudem können Zusammenhänge zwischen der Unternehmensgröße u. a. betriebsstrukturellen Merkmalen der Lieferanten und ihrer jeweiligen Einschätzung des Abnehmers aufgedeckt werden. Auf diese Weise werden z. B. diejenigen Einflussgrößen identifiziert, mit denen die landwirtschaftlichen Zukunftsbetriebe angesprochen werden können. Schließlich ermöglicht ein Zeitreihenvergleich auf Basis einer kontinuierlichen Erhebung im zwei- bis dreijährigen Rhythmus ein systematisches Controlling der Lieferantenbeziehung.

Abb. 7: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Ausgaben in dem jeweiligen Geschäft



Quelle: Twardawa 2004

Die im Benchmarking sowie im Zeitreihenvergleich ermittelten Kennzahlen können anschließend in die Balanced Scorecard (Procurement Scorecard) eines Unternehmens einfließen. Dies ermöglicht die Verknüpfung der Kennwerte mit dem übergreifenden Controllingprozess des Unternehmens und kann z. B. zur Leistungsbewertung von Einkaufsabteilung und – falls vorhanden – landwirtschaftlicher Beratung herangezogen werden.

Ziel des hier skizzierten Projektes ist es somit insgesamt, Daten für unterschiedliche Unternehmen und Branchen des Agribusiness zu erheben, um Vergleichsgrößen im Sinne des Benchmarking zu erfassen und den Industrieunternehmen eine Einordnung ihres Status quo zu ermöglichen. In einer ersten Pilotstudie mit einem großen Unternehmen der Zuckerwirtschaft wurde das oben skizzierte Modell getestet und weiterentwickelt. Die überarbeitete und hier präsentierte Fassung des SRQ-Modells wird derzeit in einem weiteren Pilotprojekt für ausgewählte Unternehmen der deutschen Milchwirtschaft realisiert. Anschließend soll dann eine verdichtete und für Online- und schriftliche Befragungen geeignete Version zur Verfügung stehen, die eine kostengünstige Erhebung ermöglicht.

6 Fazit

Die deutsche Ernährungsindustrie ist in vielen Fällen durch ein antagonistisches Verhältnis zu ihren Lieferanten charakterisiert. Kurzfristige Geschäftsbeziehungen, geringes Vertrauen und eine Tendenz zu opportunistischem Verhalten erweisen sich als Barrieren eines qualitätsorientierten Supply Chain Managements.

Die Vorteile, die ein Unternehmen aus einem guten Verhältnis zu seinen Abnehmern zieht, sind vielfältig. Alle Beteiligten sind bemüht, Qualität zu produzieren sowie den Leistungserstellungsprozess kontinuierlich zu verbessern und Informationen rechtzeitig auszutauschen. Kooperative Lieferantenbeziehungen erleichtern es dem Hersteller, strategische Richtungswechsel bei den landwirtschaftlichen Lieferanten durchzusetzen. Insgesamt führt ein erfolgreiches Supplier Relationship Management zu höherer Flexibilität, Stabilität, Qualität und Innovationskraft (Stölzle 2000: 17). Dem stehen die Kosten der Lieferantenpflege gegenüber, die nicht nur die direkten Maßnahmen wie z. B. Qualitätszirkel entlang der Kette, sondern auch die geringeren Möglichkeiten des Preisdrucks umfassen. Supplier Relationship Management eignet sich aus diesem Grund besonders für Unternehmen mit einer Differenzierungsstrategie.

Als Ergänzung der bisher in der Forschung diskutierten Instrumente des Lieferantenmanagements wurde in der vorliegenden Arbeit ein Messkonzept zur kontinuierlichen Überprüfung der Geschäftsbeziehungsqualität vorgeschlagen. Die ersten Erfahrungen mit diesem Instrument deuten darauf hin, dass es sich zum validen und kontinuierlichen Monitoring der Geschäftsbeziehungsqualität eignet und in Controllingssysteme einbinden lässt. Durch die Erhebung in weiteren Branchen und Unternehmen könnten zukünftig Vergleichswerte erhoben werden, die in anonymisierter Form die Bewertung der jeweiligen Leistung erleichtert. Im Zusammenspiel mit anderen Instrumenten des Beschaffungscontrollings (z. B. Prozesskostenrechnung, Einkaufs-Portfolioanalyse, Performance-Measurement-Systeme, Qualitätskostenrechnung) wird so ein professionelles Lieferantenmanagement möglich (Pampel 1999, Seuring 2001).

Unternehmen der Ernährungsindustrie, die sich an dem Forschungsprojekt

“Supplier Relationship Quality/SRQ“

beteiligen wollen, wenden sich bitte an folgende Kontaktadresse:

Prof. Dr. Achim Spiller

Universität Göttingen

Lehrstuhl 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

Literatur

- Allinson, J. (2004): Procurement in the Food and Drink Industry in the Early 21st Century, in: Bourlakis, M. A.; Weightman, P. W. H. (Hrsg.) (2004): Food Supply Chain Management, Oxford, S. 49-61.
- Andaleeb, S. S. (1995): Dependence relations and the moderating role of trust: implications for behavioral intentions in marketing channels, in: International Journal of Research in Marketing, 12. Jg., Heft 2, S. 157-172.
- Andaleeb, S. S. (1996): An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence, in: Journal of Retailing, 72. Jg., Heft 1, S. 77-94.
- Anderson, E.; Weitz, B. (1992): The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, in: Journal of Marketing Research, 29. Jg., S. 18-34.
- Anderson, J. C.; Narus, J. A. (1990): A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, in: Journal of Marketing, 54. Jg., Heft 1, S. 42-58.
- Batt, J.; Rexha, N. (1999): Building Trust in Agribusiness Supply Chains: A Conceptual Model of Buyer-Seller Relationships in the Seed Potato Industry in Asia, in: Journal of International Food & Agribusiness Marketing, 11 Jg., Heft 1, S. 1-17.
- Bauer, M. (2000): Kundenzufriedenheit in industriellen Geschäftsbeziehungen: kritische Ereignisse, nichtlineare Zufriedenheitsbildung und Zufriedenheitsdynamik, Wiesbaden.
- BDM (Hrsg.) (2004): Internetseiten des Bundesverband Deutscher Milchviehhalter Nord e.V., <http://www.milchviehhalter-nord.de>, Abrufdatum: 26.07.2004.
- Bodenstein, G.; Spiller, A. (1998): Marketing: Strategien, Instrumente, Organisation, Landsberg/Lech.
- Bogetoft, P.; Olesen, H. B. (2004): Quality Incentives and Supply Chains: Managing Salmonella in Pork Production, in: American Journal of Agricultural Economics. 86. Jg., Heft 3, S. 829-834.
- Böhme, A. (1999): Die Ausgestaltung von Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen, Lohmar, Köln.
- Bourlakis, M. A.; Weightman, P. W. H. (Hrsg.) (2004): Food Supply Chain Management, Oxford.
- Brown, J. R.; Lusch, R. F.; Nicholson, C. Y. (1995): Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance, in: Journal of Retailing, 71. Jg., Heft 4, S. 363-392.
- Cannon, J. P., Perreault, W. D. Jr. (1999): Buyer-Seller-Relationships in Business Markets, in: Journal of Marketing Research, 36 Jg., November, S. 439-460.
- Christopherson, G.; Coath, E. (2002): Collaboration or control in food supply chains: who ultimately pays the price?, Proceedings of the Fifth International Conference on Chain and Network Management in Agribusiness and the Food Industry, Trienekens, J.; Omta, S. (Hrsg.), Wageningen Academic Publishers, The Netherlands.
- Claro, D. P.; Hagelaar, G.; Omta, S. W. F. (2004): How to manage a relationship and be successful: A study of the network and buyer-supplier relationship in the Dutch Potted Flower and Plant Industry, in: Bremmers, H. J.; Omta, S. W. F.; Trienekens, J. H.;

- Wubben, E. F. M. (Hrsg.): Dynamics in Chains and Networks, Wageningen, S. 203-210.
- Diller, H.; Ivens, B. S. (2004): Beziehungsstile im Business-to-Business-Geschäft, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 74. Jg., Heft 3, S. 249-271.
- Doney, P. M.; Cannon, J. P. (1997): An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, in: Journal of Marketing, 61. Jg., Heft 4, S. 35-51.
- Dwyer, F. R.; Oh, S. (1987): Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels, in: Journal of Marketing Research, 24. Jg., S. 347-358.
- Dwyer, F. R.; Schurr, P. H.; Oh, S. (1987): Developing Buyer-Seller Relationships, in: Journal of Marketing, 51. Jg., Heft 2, S. 11-27.
- Fearne, A.; Duffy, R.; Hornibrook, S. (2004): Measuring Distributive and Procedural Justice in Buyer/Supplier Relationship: An Empirical Study of UK Supermarket Supply Chain, Paper presented at the 88th Seminar of the European Association of Agricultural Economics, Paris, May 5-6 2004.
- Foscht, T. (2002): Kundenloyalität: Integrative Konzeption und Analyse der Verhaltens- und Profitabilitätswirkungen, Wiesbaden.
- Franke, N. (1997): Das Image des Herstellers im Handel. Theoretische Konzeption eines allgemeinen Modells und kausalanalytische Überprüfung im Taschenbuchmarkt, in: Marketing ZFP Zeitschrift für Forschung und Praxis, 19. Jg., Nr. 4, S. 209-219.
- Frazier, G. L. (1983): On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution, in: Journal of Marketing Research, 20. Jg., Heft 5, S. 158-166.
- Ganesan, S. (1994): Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, in: Journal of Marketing, 58. Jg., Heft 4, S. 1-19.
- Giering, A. (2000): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität: eine Untersuchung moderierender Effekte, Mannheim.
- Grimsdell, K. (1996): The supply chain for fresh vegetables: what it takes to make it work, in: Supply Chain Management: An International Journal, 1. Jg., Heft 1, S. 11-14.
- Hansen, M. H.; Morrow, J. L.; Batista, J. C. (2002): The impact of trust on cooperative membership retention, performance and satisfaction: an exploratory study, in: International Food and Agribusiness Management Review, 5. Jg., S. 41-59.
- Heide, J. B. (1994): Interorganizational governance in Marketing Channels, in: Journal of Marketing, 58. Jg., Heft 1, S. 71-85.
- Heide, J. B.; John, G. (1988): The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels, in: Journal of Marketing, 52. Jg., Heft 1, S. 20-35.
- Heide, J. B.; John, G. (1992): Do Norms Matter in Marketing Relationships?, in: Journal of Marketing, 56. Jg., Heft 2, S. 32-44.
- Heide, J. B.; Miner, A. S. (1992): The Shadow of the Future: Effects of anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer-Seller Cooperation, in: Academy of Management Journal, 35. Jg., Nr. 2, S. 265-291.
- Hennig-Thurau, T.; Bornemann, D. (2003): Return on Relationship Quality, oder: Lohnen sich Investitionen in die Qualität von Geschäftsbeziehungen, in: Payne, A.; Rapp, R.

- (Hrsg.): Handbuch Relationship Marketing - Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, 2. Aufl., München.
- Herrmann, A.; Johnson, D. (1999): Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), 51. Jg., Heft 6, S. 579-599.
- Hobbs, J. E. (1996): Transaction Costs and Slaughter Cattle Procurement: Processors Selection of Supply Channels, in: Agribusiness, 12. Jg., Nr. 6, S. 509-523.
- Homburg, C.; Krohmer H. (2003): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Homburg, C.; Stock R. (2001): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, C. (Hrsg.): Marktforschung, Wiesbaden.
- Homburg, C.; Krohmer, H.; Cannon, J.; Kiedaisch, I. (2002): Customer Satisfaction in Transnational Buyer-Supplier Relationships, in: Journal of International Marketing, 10 Jg., Heft 4, S. 1-29.
- Husted, B. W. (1994): Transaction Costs, Norms and Social Networks, in: Business & Society, 33 Jg., Heft 1, S. 30-57.
- Janik, A. (2002): Investor Relations in der Unternehmenskommunikation: Kommunikationswissenschaftliche Analysen und Handlungsempfehlungen, Wiesbaden.
- Keebingate, F. (2003): Triadische Strategiewerichtung förderwirtschaftlich tätiger Unternehmen, Hamburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Bd. 15, Göttingen.
- Kirchhoff, K. R.; Piwinger, M. (Hrsg.): Die Praxis der Investor Relations, 2. Aufl., Neuwied.
- Klee, A., Strategisches Beziehungsmanagement, Aachen.
- Kumar, N. (1996): The power of trust in manufacturer-retailer relationship, in: Harvard Business Review, 74. Jg., Nov./Dec., S. 92-106.
- Lawrence, J. D.; Schroeder, T. C.; Hayenga, M. L. (2001): Evolving Producer-Packer-Customer Linkages in the Beef and Pork Industries, in: Review of Agricultural Economics, 23. Jg., Nr. 2, S. 370-385.
- Lawrence, J. D., Hayenga, M. L. (2002): The U.S. Pork and Beef Sectors: Divergent Organization Patterns, Paradoxes and Conflicts, in: Trienekens, J. H.; Omta, S. W. F. (Hrsg.): Paradoxes in Food Chains and Networks, Wageningen, S. 512-521.
- Matanda, M. J.; Schroder, B. (2004): Business-to-Business Relationships by Categories of Suppliers in the Marketing Channel, in: Bremmers, H. J.; Omta, S. W. F.; Trienekens, J. H.; Wubben, E. F. M. (Hrsg.): Dynamics in Chains and Networks, Wageningen, S. 532-537.
- Meier-Pfister, M.; Thommen, A. A. (2002): Erfolgsfaktor Investor Relations? Finanzkommunikation in der Schweiz, Zürich.
- Mittal, V.; Kamakura, W. (2001): Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behaviour: Investigating the Moderating Effects of Customer Characteristics, in: Journal of Marketing Research, 38 Jg., February, S. 131-142.
- Monczka, R. M. et al. (2001): Purchasing and supply chain management, 2. Aufl., Cincinnati, Ohio.
- Mohr, J.; Nevin, J. R. (1994): Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective, in: Journal of Marketing, 58. Jg., October, S. 36-53.

- Morgan, R. M.; Hunt, S. D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: *Journal of Marketing*, 58. Jg., Heft 3, S. 20-38.
- o. V. (2003): Die 10 größten Molkereiunternehmen in Deutschland, in: LZ-Net, <http://www.lz-net.de/news/newspdf/36927.pdf>, Abrufdatum: 11.12.2003.
- Pampel, J. R. (1999): Instrumente für das kooperationsbezogene Beschaffungscontrolling – Steuerung von Produktions- und Transaktionskosten, in: Hahn, D.; Kaufmann, L. (Hrsg.): *Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement*, Wiesbaden, S. 549-575.
- Parasuraman, A.; Berry, L. L.; Zeithaml, V. A. (1985): A conceptual model of service quality and its implications for future research, in: *Journal of Marketing*, 49. Jg., Heft 4, S. 41-50.
- Pfohl, H.-C.; Buse, H. P. (1999): Organisationale Beziehungsfähigkeit in komplexen kooperativen Beziehungen, in: Engelhard, J.; Sinz, E. (Hrsg.): *Kooperation im Wettbewerb: Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie*, Wiesbaden, S. 269-300.
- Plöttner, O. (1995): *Das Vertrauen des Kunden – Relevanz, Aufbau und Steuerung auf industriellen Märkten*, Wiesbaden.
- Porter, M. E. (1989): *Wettbewerbsvorteile*, Frankfurt am Main.
- Riemer, K.; Klein, S. (2002): Supplier Relationship Management - Supplier Relationships im Rahmen des Partner Relationship Managements, in: *HMD: Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 39 Jg., Heft 228, S. 5-22.
- Robicheaux, R. A.; Coleman, J. E. (1994): The Structure of Marketing Channel Relationships, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 Jg., Nr. 1, S. 38-51.
- Rudolph, B. (1998): *Kundenzufriedenheit im Industriegüterbereich*, Wiesbaden.
- Ryder, R.; Fearn, A. (2003): Procurement best practice in the food industry: supplier clustering as a source of strategic competitive advantage, in: *Supply Chain Management: An International Journal*, 8. Jg., Heft 1, S. 12-16.
- Schramm, M.; Spiller, A.; Staack, T. (2004): *Brand Orientation in der Ernährungsindustrie: Erfolgsdeterminanten der Markenführung am Beispiel genossenschaftlicher Hersteller*, Wiesbaden.
- Seifert, D. (2001): *Efficient Consumer Response: Supply Chain Management (SCM), Category Management (CM) und Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) als neue Strategieansätze*, 2. Aufl., München.
- Seuring, S. (2001): *Supply Chain Costing*, München.
- Simchi-Levi, D. et al. (2003): *Designing & Managing the Supply Chain, Concepts, Strategies & Case Studies*, 2. Aufl., Mc Graw Hill.
- Spiller, A. (2004): Qualitätssicherung in der Wertschöpfungskette: Vor- und Nachteile unterschiedlicher Organisationskonzepte, in: *Dachverband Agrarforschung (Hrsg.): Lebensmittelqualität und Qualitätssicherungssysteme*, Frankfurt.
- Steffenhagen, H. (1975): *Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen*, Wiesbaden.
- Stern, L.W.; El-Ansary, A.I.; Coughlan, A. T. (2001): *Marketing Channels*, 6. Aufl., London.
- Stölzle, W. (2000): *Beziehungsmanagement - Konzeptverständnis und Implikationen für die Beschaffung*, in: Hildebrandt, H.; Koppelman, U. (Hrsg.): *Beziehungsmanagement mit Lieferanten: Konzepte, Instrumente, Erfolgswachweise*, Stuttgart, S. 1-23.

- Stölzle, W.; Helm, R. (2003): Der Einfluss elektronischer Märkte auf die Beziehungsqualität – Theoretische Grundlagen und empirische Ergebnisse, in: Bogaschewsky, R. (Hrsg.): Integrated Supply Chain Management, Köln, S. 285-322.
- Stölzle, W.; Heusler, K. F. (2003): Supplier Relationship Management – Entstehung, Konzeptverständnis und methodisch-instrumentelle Anwendung, in: Bogaschewsky, R., Götze, U. (Hrsg.): Management und Controlling von Einkauf und Logistik, Gernsbach, S. 168-194.
- Traupe, C. (2002): Schlachtschweinevermarktung in Niedersachsen: Stand, Defizite, Entwicklungsmöglichkeiten, Göttingen.
- Twardawa, W. (2004): Vom “Wollen” und “Walten” der Konsumenten, <http://www.servicebarometer.de/kundenmonitor2004/bestpractice/gfk.php>, Abrufdatum: 20.08.2004.
- Van Weele, A. J. (2002): Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice, 3. Aufl., Padstow, Cornwall.
- Wagener, S. M. (2001): Strategisches Lieferantenmanagement in Industrieunternehmen, Frankfurt a. M.
- Walter, A. (1998): Der Beziehungspromotor: Ein personaler Gestaltungsansatz für erfolgreiches Relationship Marketing, Wiesbaden.
- Werani, T. (1999): Die Stabilität kooperativer Geschäftsbeziehungen in industriellen Märkten: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung des Beziehungswertkonzeptes, in: Engelhard, J.; Sinz, E. (Hrsg.): Kooperation im Wettbewerb: Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie, Wiesbaden, S. 325-345.
- Williamson, O. E. (1979): Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, in: Journal of Law and Economics, 22 Jg., 233-261.
- Wilson, D. T. (1995): An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 23. Jg., Heft 4, S. 335-345.
- Wilson, D. T.; Mummalaneni, V. (1986): Bonding and Commitment in Supplier Relationship: A Preliminary Conceptualization, in: Industrial Marketing and Purchasing, 16 Jg., Heft 3, S. 44-58.
- Windhorst, H.-W. (2002): Strukturen der US-amerikanischen Schweinehaltung und Schweinefleischproduktion, Heft 49 des Instituts für Strukturforchung und Planung in agrarischen Intensivgebieten der Hochschule Vechta, Vechta.