

Prof. Dr. A. SPILLER, Chr. WOCKEN*, Dr. T. STAACK

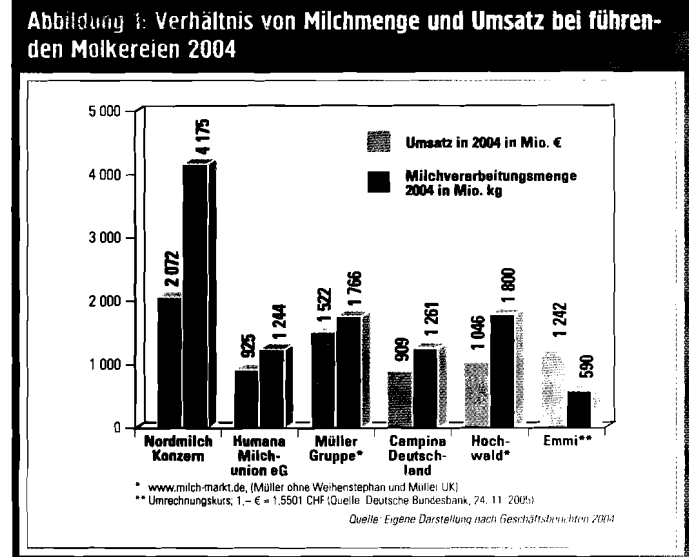
Erfolgsdeterminanten der Markenführung Beispiel der genossenschaftlichen Molkereien

Profilierte Marken gelten heute in der Ernährungsindustrie als zentraler Treiber des Unternehmenswertes. Allerdings werden die ökonomischen Risiken angesichts steigender Werbeaufwendungen und des Drucks der Handelsmarken ebenfalls größer. In dieser Situation verfügen genossenschaftliche Hersteller heute im Durchschnitt eher über schwache Marken. Es lässt sich vielfach zeigen, dass auch große Genossenschaften einen wesentlich geringeren Markenanteil als Konkurrenten anderer Rechtsformen aufweisen und entsprechende Wertschöpfungsdefizite hinnehmen müssen. Bezogen auf die verarbeitete Milchmenge erzielen die marktführenden Genossenschaften Nordmilch, Humana Milchunion oder Hochwald einen wesentlich geringeren Umsatz als vergleichbare Anbieter (z. B. Müller oder Emmi) (siehe Abbildung 1). Ihr Werbebudget liegt häufig unter 0,5 % des Umsatzes. Im Vergleich dazu investieren klassische Markenartikel bis zu zehn Prozent des Umsatzes in ihre Brands.

Einfluss des Genossenschaftsrechts

Was sind die Ursachen für diese Markenschwäche der Genossenschaften? Zum einen steht das Genossenschaftsgesetz der Markenführung entgegen. Die ökonomische Theorie spricht hier von der Gefahr des Trittbrettfahrerverhaltens. Dieses ergibt sich aus der im Genossenschaftsgesetz niedergelegten Einschränkung, grundsätzlich keine zeitliche Diskriminierung der einzelnen Genossen vornehmen zu dürfen. Genossenschaftlichen Molkereien ist es zwar möglich, Landwirten mit hohen Milchlieferungen bessere

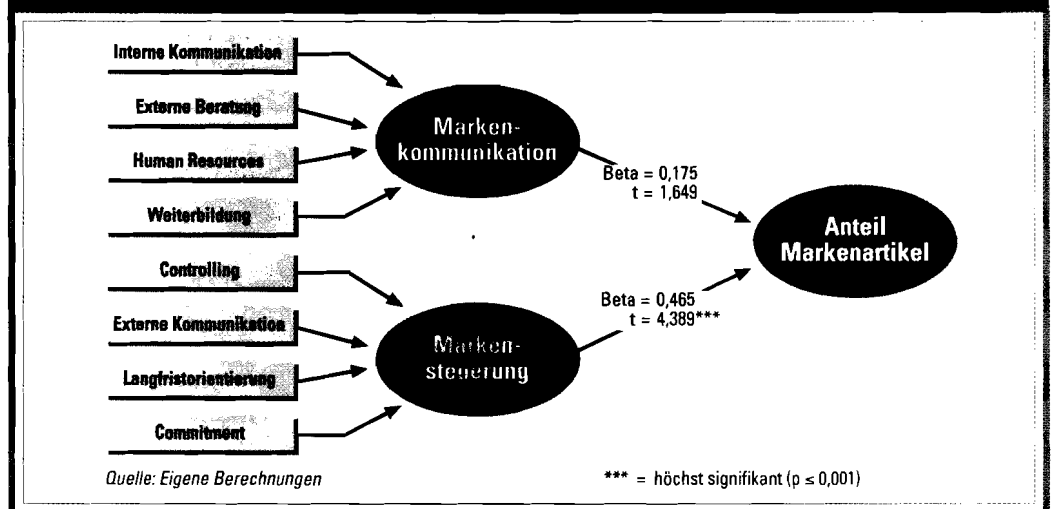
Auszahlungspreise zu zahlen bzw. niedrigere Stoppkosten in Rechnung zu stellen (sachliche Diskriminierung). Es ist aber nicht gesetzeskonform, neuen Mitgliedern niedrigere Auszahlungen zuzubilligen als langjährigen Genossen (zeitliche Diskriminierung). Marken sind aber langfristige Investitionen, die zunächst über einen erheblichen Zeitraum zu Renditedefiziten führen. Wenn langjährige Genossen über einen längeren Zeitraum auf Rendite verzichtet haben, sollten sie später auch höhere Auszahlungen erhalten. Dazu ist es notwendig, Genossen an der Steigerung des Unternehmenswertes teilhaben zu lassen, was eine Gesetzesänderung verlangt. Solange kann die Praxis nur auf Hilfswege wie z. B. die Verpflichtung von neuen Mitgliedern zur Kapitalzuzahlung in Rücklagen zurückgreifen, wie dies beispielsweise bei Hochwald üblich ist. Hinzu kommt das sogenannte Horizon-Problem. So haben zukunftsorientierte landwirtschaftliche Betriebe aufgrund ihrer Betriebsausrichtung und der damit einhergehenden Notwendigkeit eines professionellen Managements langfristige Ziele als



Landwirte, die von einer nahenden Betriebsaufgabe ausgehen. Zudem haben kleinere Betriebe und manchmal auch große Betriebe mit hohem Kapitaldienst nicht den finanziellen Spielraum, um eine mittelfristige Senkung der Auszahlungspreise zur Finanzierung von Marken zu kompensieren. Sie sind daher an langfristigen Investitionen nicht interessiert, sofern diese die Auszahlungspreise unter ein bestimmtes Mindestniveau drücken. In grober Näherung ist davon auszugehen, dass mehr

als die Hälfte aller Landwirte älter als 50 Jahre und in weniger als 50 Prozent der Fälle die Nachfolge geregelt ist. In der Milchproduktion liegt z. B. die jährliche Ausstiegsrate bei ca. sechs Prozent. Da es keinen Markt für die Kapitalanteile an einer Genossenschaft gibt, aus der Steigerung des Unternehmenswertes selbst folglich kein individueller Gewinn erwirtschaftet werden kann, muss sich jede Investition im Rahmen höherer Auszahlungspreise amortisieren. Gerade in Genossen-

Abbildung 2: Erklärungsmodell zur Marktorientierung



* Georg-August-Universität Göttingen, Institut für Agrarökonomie

im Wirtschaft

schaften mit einem hohen Anteil an ausstiegsorientierten Genossen sind daher keine Impulse für langfristige (Marken-)Investitionen zu erwarten.

Brand Orientation: Der Einfluss der Unternehmenskultur auf den Markenerfolg

Es ist nicht nur die Rechtsform, die die Probleme vieler Genossenschaften im Markengeschäft erklärt. Marken sind in der Konsumgüterindustrie heute emotional und stark symbolisch geprägte Werte. Sie verlangen entsprechend andere Denkmuster im Management, als wenn es um Kostenreduktion und Produktionsoptimierung geht. Dies wurde in der Forschung bisher kaum unter-

sucht. In einer eigenen (Online-) Befragung wurden deshalb 400 markenführende deutsche Hersteller, unter ihnen die Top 100, kontaktiert. Geantwortet haben insgesamt 100 Unternehmen. Die verwertbare Stichprobe beträgt 73 vollständig beantwortete Fragebögen, schwerpunktmäßig aus den Branchen Fleisch, Milch, alkoholische sowie alkoholfreie Getränke. Großunternehmen sind im Vergleich überrepräsentiert.

Als wichtigster Faktor für den Erfolg in der Markenpolitik konnte die Markensteuerung identifiziert werden, die sich aus folgenden Gesichtspunkten zusammensetzt (siehe Abbildung 2):

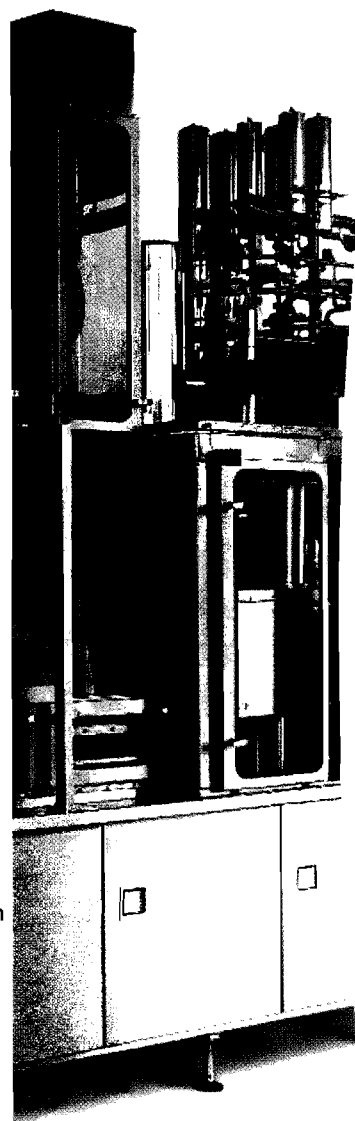
- ein kennzahlenorientiertes Markenwertcontrolling,
- integrierte (Marken-)Kommunikation,
- antizyklische Werbepolitik und
- eine Betrachtung der Marke als Investitionsobjekt.

Diese Elemente verdeutlichen die spezifischen Anforderungen an die Langfristorientierung eines Markenartiklers. Unternehmen, die diese Charakteristika erfüllen,

- ▶ **Organisatorische Trennung des Markengeschäftes**, d. h. von Marketing, eigenständigem Vertrieb und Forschung und Entwicklung. Das Markenmanagement muss in der Lage sein, Innovationen zuerst für die Marke zu verteidigen.
- ▶ **Unternehmenskultur**: Übernahme der Marketing-Philosophie, offenes Klima, Freiräume für Kreativität, Servicebereitschaft
- ▶ **Organisation**: Begrenzte Hierarchie, Delegation/Empowerment, hohe hierarchische Ansiedlung von Marketing/Vertrieb, Vermeidung von zu starker Prozessstandardisierung, interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen, inter-funktionale Organisation.
- ▶ **Personalführung**: Personalauswahl im Hinblick auf Kundennähe und Empathie, Personalbeurteilung und -entlohnung unter Einschluss der Kundenzufriedenheit, kundenorientiertes Führungsverhalten bei Beachtung der Mitarbeiterzufriedenheit.
- ▶ **Informationssystem**: Ausgeprägte Markt- und Wettbewerbsforschung, Auswertung von Kundendienstinformationen, ein Wissensmanagement, das für die Weiterleitung von Marktinformationen im gesamten Unternehmen sorgt.
- ▶ **Planungs- und Kontrollsystem**: Outside-in-Perspektive, hohe Relevanz von Marketingzielen und -budgets, Einbeziehung von Marktdaten in das Controlling.
- ▶ **Rechtsform definieren**: Im Hinblick auf die Rechtsform sind die meisten genossenschaftlichen Hersteller bereits jetzt bestrebt, durch Ausgliederung von Kapitalgesellschaften größere Freiräume für das Management zu entwickeln und den Einfluss der Landwirte zu begrenzen. Letztlich geht es vor dem Hintergrund einer heterogenen Zielsetzung der Genossen darum, diejenigen Anteilseigner enger zu binden, die eine Markenpolitik mit tragen.
- ▶ **Erschließung neuer Finanzierungsquellen** für die Marke, die außerhalb der genossenschaftlichen Strukturen liegen.

Übersicht 1: Maßnahmen zur Stärkung der Markenorientierung

ampack
AMMANN



Führender Hersteller von aseptischen Abfüllsystemen für die Molkerei- und Fruchtsaft-industrie

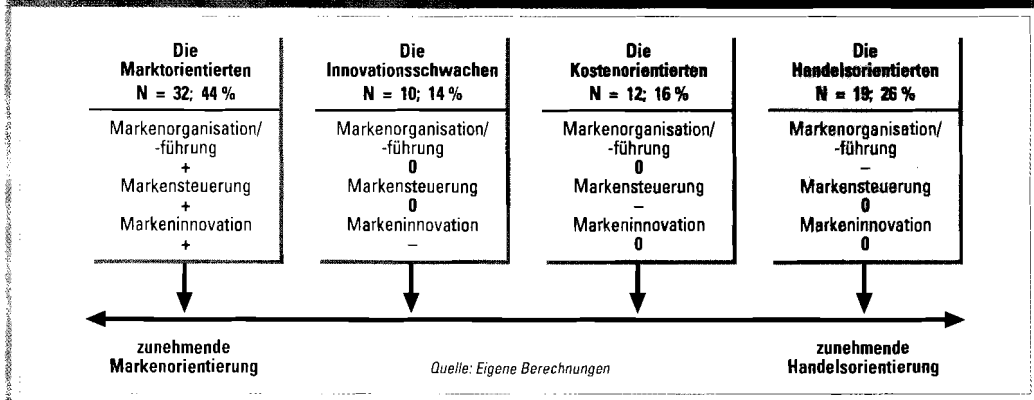
Engineering Partner für komplette Abfüll-Linien

Exponat: Aseptische Multi-Format-Becher- und Flaschen-Abfüllmaschine für flüssige und viskose Produkte

AMPACK Ammann GmbH & Co. KG
www.ampack.info

ANUGA FOODTEC 2006, Köln
04. – 07. April 2006 Halle 7, Stand Nr. G 011

Abbildung 3: Ergebnisse der Clusteranalyse zur Marktorientierung in der deutschen Ernährungsindustrie



verfügen über einen deutlich höheren Markenanteil. Neben dem Faktor Markensteuerung trägt eine entsprechende Organisation des Unternehmens zum Markenerfolg bei: Ein starkes Brand-Management, eine intensive interne Kommunikation über Markenziele, Investitionen in Human Resources und gegebenenfalls auch die Hinzuziehung externer Beratung sind wichtige interne Treiber des Markenerfolgs (siehe Abbildung 2).

Auf Basis der unterschiedlichen Brand-Orientierung konnten im nächsten Schritt mit Hilfe einer Clusteranalyse vier Unternehmensgruppen in der Ernährungsindustrie identifiziert werden (siehe Abbildung 3). Es zeigt sich eine Gruppe der sehr eindeutig markenorientierten Unternehmen, während die drei weiteren Cluster über einen geringer ausgeprägten Markenfokus mit jeweils spezifischen Schwachpunkten verfügen. Die Cluster „Markenorientierte“ (44 Prozent) und „Innovationsschwache“ (14 Prozent) sind zwar beide auf Herstellermarken fokussiert. Aufgrund von Defiziten, schwerpunktmäßig im Bereich Markeninnovation, ist das Cluster der „Innovationsschwachen“ allerdings als eingeschränkt markenorientiert zu klassifizieren. Die Gruppe der „Kostenorientierten“ stellt mit 16 Prozent die erweiterte Gruppe der Markenorientierten dar, d. h. bei diesem Cluster ist der Markenfokus in punkto Kommunikation und Innovation vorhanden. Eine Vertriebsdominanz beeinträchtigt das Markenmanagement allerdings erheblich. Un-

ternehmen dieses Clusters schwanken häufig zwischen Vertriebs- und Marketingzielen. Dieses „klassische“ Konkurrenzverhältnis und die daraus resultierende Gefahr der Wechselhaftigkeit in der Markensteuerung beeinflussen die Entwicklung der Marke und die Generierung eines Markenwertes negativ. Eine eindeutige Vertriebsorientierung lässt sich bei der Gruppe der „Handelsorientierten“ (26 Prozent) identifizieren. Der Fokus der Geschäftstätigkeit dieser Unternehmen liegt klar auf dem Handelsmarkengeschäft.

Da die Marketingführerschaft dann eindeutig beim Handel liegt, ist die Marktorientierung in diesem Cluster verständlicherweise schwach ausgeprägt.

Insgesamt zeigen die Befragung wie auch weiterführende Fallstudien, warum sich viele Genossenschaften in der Milchwirtschaft mit Marken schwer tun:

- Relativ durchgängig dominieren Vertriebsziele das Marketing, die Marketingabteilung ist dem Vertrieb untergeordnet, so dass immer wieder kurzfristige Absatzziele über die Imageprofilierung der Marke siegen.
- Ein kennzahlenorientiertes Markenwertcontrolling fehlt bei den Genossenschaften in aller Regel. Die Konzentration auf finanzwirtschaftliche Kennzahlen verstärkt die Kurzfristigkeit der Kalküle. Es müssen Marktforschungsverfahren zur Markenwertmessung eingeführt werden und auch in ein umfassendes Steuerungssystem

tem (z. B. Balanced Scorecard) integriert werden.

- Das Commitment in die Marke ist gering ausgeprägt, in schwierigen Phasen werden Markeninvestitionen zurückgefahren. Eine in der Forschung immer wieder geforderte antizyklische Werbebudgetpolitik findet sich selten. Die Werbeausgaben sind insgesamt zu gering.
- Die Marktforschungsintensität ist gering, externe Berater werden unterproportional genutzt.
- Fusionsbedingte Integrationsprobleme absorbieren einen erheblichen Teil der Managementkapazität. Die Wachstumsorientierung hat Priorität gegenüber der Markenführung.

Empfehlungen an die Genossenschaften

Nicht nur Markenartikler sind erfolgreich. Es gibt gerade in der Milchwirtschaft ja auch gute Beispiele für erfolgreiche Kostenführer wie die Milch-Union Hocheifel. Auch unsere Befragung hat gezeigt, dass die Unternehmen mit sehr hohem Markenanteil auf der einen und die Spezialisten für das Handelsmarkensegment auf der anderen Seite am erfolgreichsten waren. Probleme haben vornehmlich die Anbieter, die beides halbherzig tun. Allerdings: Die Kostenführerschaftsstrategie ist riskant, da es in jedem Segment nur einen Kostenführer geben kann. Wenn viele Anbieter allein auf Niedrigpreise setzen, drohen verlustreiche Preiskriege.

Wie sollen sich daher Genossenschaften in Zukunft positionieren? Hier gibt es aus unserer Sicht nur drei strategische Optionen:

1. Konzentration auf Kostenführerschaft, d. h. das Handelsmarken- und Industriekundengeschäft. Konsequente Ausrichtung der Werksstrukturen, hohe Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit auf Abnehmeranforderungen, Wachstum mit den Discountern ins Ausland usw.
2. Da die Milchmenge der Großmolkereien nicht allein über Marken abgesetzt werden kann, liegt die zweite Option in einer hybriden Wettbewerbsstrategie. Da die Unternehmenskulturen allerdings nicht kompatibel sind, ist dies mehr als ein einfaches Nebeneinander von Kostenführerschaft und Marke. In diesem Fall sollte das Markengeschäft strikt organisatorisch getrennt werden.

3. Kleinere Genossenschaften sollten sich auf spezielle Segmente spezialisieren. Hier kommt der Markenführung und der Flexibilität eine hohe Bedeutung zu.

Im Einzelnen schlagen wir die in Übersicht 1 dargestellten Maßnahmen für Molkereiunternehmen vor, die verstärkt auf Marken setzen wollen.

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