

Supplier Relationship Management in der Milchwirtschaft: Ein Regressionsmodell zur Erklärung der Geschäftsbeziehungsqualität

Sabine Gerlach, Achim Spiller, Christian Wocken

Zusammenfassung:

Die Geschäftsbeziehung zwischen Milcherzeugern und Molkereien ist zwar durch die große Bedeutung genossenschaftlicher Molkereien relativ langfristig und stabil, aber die Unzufriedenheit vieler Landwirte mit dieser Geschäftsbeziehung steigt, was sich nicht nur an der Wechselbereitschaft, sondern auch an der Gründung neuer Interessenverbände ablesen lässt. Im Mittelpunkt dieses Beitrags steht die empirische Überprüfung der Einflussfaktoren auf die Geschäftsbeziehungsqualität aus Sicht der Landwirte. Als Ergebnis zeigt sich, dass weniger die Preiszufriedenheit, als vielmehr die landwirtschaftliche Orientierung der Molkerei sowie die Zufriedenheit mit dem Management die Geschäftsbeziehungsqualität beeinflusst. Zudem wird deutlich, dass die Geschäftsbeziehungsqualität Einfluss auf die Wechselbereitschaft, Gegenmachtbildung und Weiterempfehlung der Molkerei hat.

Keywords: Geschäftsbeziehungsqualität, Milchwirtschaft, Lieferantenmanagement, Regressionsanalyse

1 Spot-Markt oder Contract-Farming

Traditionell ist der Milchmarkt durch relativ langjährige und stabile Geschäftsbeziehungen sowie die hohe Relevanz genossenschaftlicher Verarbeitungsunternehmen charakterisiert (SCHRAMM ET AL., 2004). Derzeit nimmt jedoch die Unzufriedenheit vieler Landwirte mit dieser Struktur zu, und es kommt zur Gründung von neuen Interessenverbänden wie bspw. dem Bundesverband deutscher Milchviehhalter Nord (BDM). Ein zentrales Ziel des Verbandes ist der Zusammenschluss möglichst großer Milchmengen, um eine Gegenmacht zu den Molkereien zu schaffen. Aber auch unabhängig vom BDM versuchen derzeit viele und gerade leistungsfähige Landwirte, sich in neuen Vermarktungsk Kooperationen gegen die Abnehmerseite zu organisieren. Diese Tendenzen finden sich nicht nur in Deutschland. Auch in den Niederlanden, Österreich und Großbritannien gibt es Bestrebungen zur Gründung zentraler Vermarktungsagenturen auf landwirtschaftlicher Seite (LEBENSMITTELZEITUNG, 2004: 25). Die Bereitschaft der Landwirte, die Molkerei zu wechseln, wird mit dieser Entwicklung wesentlich verstärkt. Bindungen an den Abnehmer werden lockerer und der Milchauszahlungspreis tritt immer mehr in den Vordergrund.

Die skizzierten Ansätze sind aus ökonomischer Sicht der Versuch, durch countervailing power den Wertschöpfungsanteil der Landwirtschaft zu erhöhen. Sollte sich diese Tendenz fortsetzen, würde sich der Milchmarkt in Richtung Spot-Markt entwickeln, wie er heute z. B. für weite Teile der Fleischwirtschaft charakteristisch ist. Trotz großer genossenschaftlicher Unternehmen dominieren hier kurzfristige Marktbeziehungen. Spotmärkte bieten für gut informierte und leistungsstarke Akteure durchaus Chancen. Sie können allerdings zu einer stärkeren Preisdifferenzierung bei den Auszahlungspreisen führen und den Strukturwandel in der Landwirtschaft – aber auch in der Industrie – vorantreiben. Probleme liegen zudem in der geringen vertikalen Koordination, wie z. B. an den zahlreichen Qualitätsproblemen im Fleischmarkt abgelesen werden kann.

Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel der vorliegenden Arbeit, aus Sicht der Molkereien Ansatzpunkte für eine Verbesserung der Geschäftsbeziehung zu entwickeln. Zu diesem Zweck wurde ein Modell zur Erklärung der Geschäftsbeziehungsqualität entwickelt und empirisch durch eine Befragung von 209 Milchlandwirten überprüft. In theoretischer Hinsicht wird damit ein Beitrag zur Messung von Marktprozessen in hybriden vertikalen Marktstrukturen und zum Supply Chain Management geleistet.

2 Supplier Relationship Management zur Verbesserung der Geschäftsbeziehung

Konzepte des Lieferantenmanagements, die auf eine leistungsfähige Zusammenarbeit zwischen rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Unternehmen zielen, werden in der neueren Managementtheorie als Supplier Relationship Management bezeichnet (STÖLZLE und HEUSLER, 2003). Stabile Geschäftsbeziehungen bieten nicht nur Planungssicherheit, sondern erlauben eine vertrauensvollere, besser abgestimmte Zusammenarbeit. In Branchen wie der Automobilindustrie wird eine solche Lieferantenentwicklung und Geschäftsbeziehungsoptimierung inzwischen lebhaft diskutiert. Die potenziellen Vorteile enger Lieferantenbindung sind in Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle. 1: Potenziale einer engen Lieferantenbindung im Agribusiness

- Höhere Zufriedenheit von Landwirten und Molkereien
- Längerfristige Planungssicherheit der Molkereien durch geringere Wechselbereitschaft der Landwirte
- Entschärfung von Konflikten
- Flexibilität und Geschwindigkeit im Wettbewerb durch bessere Abstimmung
- Senkung von Transaktionskosten durch Wegfall von Neuakquisition und Vertragsverhandlungen
- Senkung von Prozesskosten durch Abstimmung von (EDV-) Schnittstellen
- Senkung von Koordinationskosten (z. B. bei Qualitätsproblemen, Streitigkeiten usw.)
- Besseres Qualitätsmanagement durch vertrauensvollen Informationsaustausch
- Erhöhung der Investitionsbereitschaft der Landwirte durch ein stärkeres Commitment (Wir-Gefühl)

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Supplier Relationship Management ist damit ein Managementkonzept, das die Verantwortung des Herstellers für die Leistungs- und Innovationsfähigkeit der gesamten Wertschöpfungskette betont und damit den Fokus vom Einkaufspreis auf Lieferantenentwicklung verschiebt (LEMKE et al., 2000: 34). Es geht darum, als Wertschöpfungskette besser als die Wettbewerber zu werden und damit den Total Chain Value zu erhöhen, in der Hoffnung, dass damit die Auseinandersetzung um die Verteilung des (dann größeren) Kuchens langfristig etwas an Härte verliert (WATHNE und HEIDE, 2004: 74 f.). Supplier Relationship Management gliedert sich damit ein in eine Reihe von neueren Ansätzen des Geschäftsbeziehungsmanagements: So beinhaltet Customer Relationship Management die systematische Steuerung der Kundenbeziehungen mit dem Ziel der Steigerung des Unternehmens- und Kundenwerts (RAPP 2003: 61; SIEBEN 2001: 297 ff.). Etwas spezieller befasst sich das Key Account Management mit einzelnen Großkunden, deren ökonomische Bedeutung eine individuelle Vertriebsplanung rechtfertigt (PLINKE 1997). Auch das seit Mitte der 90er Jahre verstärkt diskutierte Efficient Consumer Response richtet sich auf die Verbesserung der Geschäftsbeziehung in der Ernährungswirtschaft, speziell zwischen Industrie und Handel (SEIFERT, 2001).

Im Gegensatz zu früheren auf die Abnehmer gerichteten Downstream-Konzepten der Marketinglehre fokussiert das Supplier Relationship Management auf die Lieferanten eines Unternehmens und damit auf das Beschaffungsmanagement. Es ist geeignet für Unternehmen, in denen die Beschaffungsabteilung über den operativen Einkauf hinaus ein strategisches Lieferantenmanagement intendiert. 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 dem Preis soll die integrative Ausschöpfung von Effizienzpotenzialen entlang der Wertschöpfungskette treten (STÖLZLE und 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. Für das Agribusiness ist die Idee von besonderer Brisanz, 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.

Hintergrund des Lieferantenmanagements ist aus Sicht der Molkereien das Ziel, leistungsfähigere Lieferanten als der Konkurrent zu haben und damit als Supply Chain im Wettbewerb zu bestehen. Dies hebt die Verteilungskonflikte und damit die Relevanz des Auszahlungspreises nicht auf. Ob Landwirte und Molkereien gut zusammenarbeiten, hängt aber möglicherweise nicht nur von der Höhe des Milchgeldes ab. Gelingt eine Verbesserung der Geschäftsbeziehungsqualität, dann sinkt die Wechselbereitschaft der Lieferanten, so dass die Molkereien ein Instrument zur Sicherung ihrer Rohstoffbasis an der Hand haben.

3 Studiendesign und Modelloperationalisierung

Bislang liegen keine empirischen Daten zur Entwicklung der Geschäftsbeziehung in der Milchwirtschaft und zum Vergleich der unterschiedlichen Molkereien vor. Im Frühjahr 2004 wurden daher 209 Milchviehhalter aus Nordwestdeutschland zu ihrer Einschätzung der Geschäftsbeziehungsqualität befragt. Dabei standen zukunftsorientierte Betriebe im Mittelpunkt. Die durchschnittliche Anzahl Milchkühe pro Betrieb ist mit 73,2 in der Stichprobe wesentlich größer als im deutschen Durchschnitt, gleiches gilt für die Fläche mit 97 ha, die Milchquote von 600.000 kg/Jahr und die durchschnittliche Milchleistung von 9.006 kg/Laktation. Die Studie ist aus diesem Grund und wegen des Verzichts auf eine Zufallsauswahl nicht repräsentativ, durch die Stichprobengröße und die Berücksichtigung unterschiedlichster Molkereien (insb. Nordmilch (n=73), Humana (n=50), Campina (n=31)) erlaubt sie aber erste aussagekräftige Angaben.

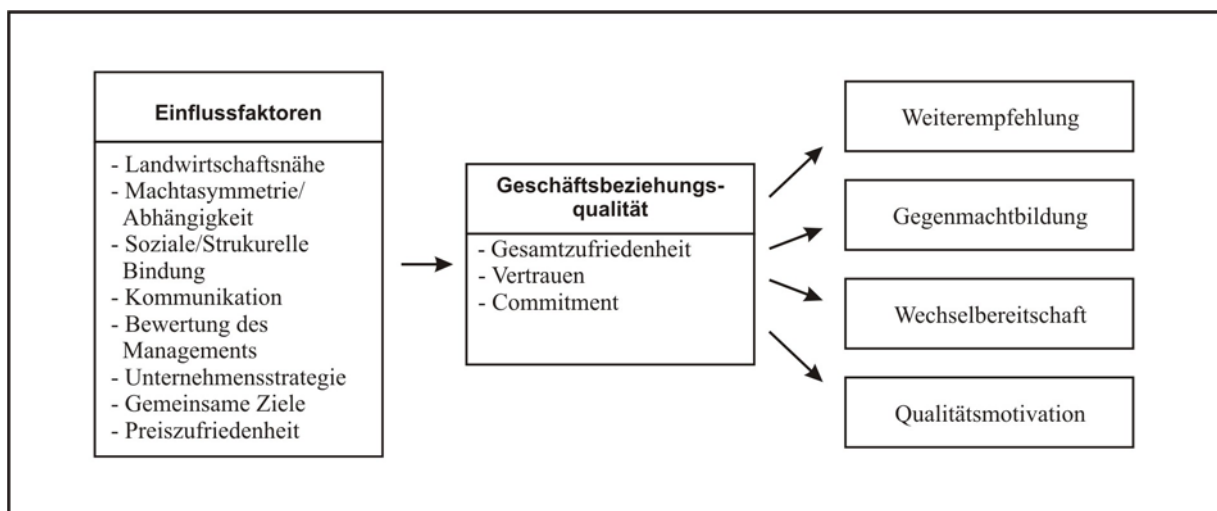
Kern des im Weiteren vorgestellten Modells ist die Hypothese, dass es einen relativ engen Zusammenhang gibt zwischen der Qualität der Geschäftsbeziehung (speziell: Zufriedenheit, Vertrauen und Commitment) und der Struktur bzw. Intensität der Zusammenarbeit. Faktoren

wie Bindungsbereitschaft und Motivation zur Qualitätsproduktion sollten bei guter Geschäftsbeziehung zunehmen (siehe Abb. 1). Eine solche positive Korrelation ist vor einem anderen Hintergrund in Studien zum Absatzkanalmanagement und in der Business-Netzwerkforschung vielfach nachgewiesen worden (DILLER und IVENS 2004). Sollte sich diese Hypothese bestätigen, so wäre es im zweiten Schritt interessant zu erfahren, welche Faktoren eine gute Geschäftsbeziehungsqualität fördern. Auch hierzu kann im Analogieschluss auf die Forschungsergebnisse der Marketing Channel- und Business Network-Forschung zurückgegriffen werden. Folgende potenzielle Treiber der Geschäftsbeziehungsqualität liegen dem Modell zugrunde:

- Landwirtschaftsnähe und Einfluss der Landwirte: In einer Analyse der Geschäftsbeziehung zwischen Landwirten und der Zuckerindustrie erwies sich die bäuerliche Verwurzelung als zentrale Einflussgröße (GERLACH et al., 2005).
- Machtasymmetrie und Abhängigkeit: Fehlende Ausweichmöglichkeiten führen zu erzwungenermaßen stabilen Beziehungen, die aber aufgrund von Reaktanzeffekten besonders negativ beurteilt werden (BROWN et al., 1995; ANDERSON und NARUS, 1990; DYWER et al., 1987; FRAZIER, 1983).
- Soziale Bindung: "[...] the degree of mutual personal friendship and liking shared by the buyer and seller" (WILSON, 1995: 339). Geschäftsbeziehungen, in denen ein großes Maß an sozialer Bindung bis hin zu Freundschaft vorhanden ist, werden leichter aufrechterhalten (RODRÍGUEZ und WILSON, 2002: 55).
- Strukturelle Bindung: "Structural bonds reflect irretrievable investments in the relationship, social pressures to maintain it, and contractual barriers" (RODRÍGUEZ und WILSON, 2002: 55). Strukturelle Bindungen führen dazu, dass eine Beendigung der Geschäftsbeziehung erschwert wird (CANNON und PERREAULT, 1999: 443).
- Kommunikation: Diese wird geprägt durch die Kommunikationsintensität, also die Frequenz der Kontakte zwischen den Geschäftspartnern, und die Kommunikationsqualität, d. h. das Ausmaß der Informationsweitergabe (MATANDA und SCHRODER, 2004: 534).
- Emotionale Bewertung des Managements: Der ökonomische Erfolg des Lieferanten hängt u. U. von der Fähigkeit des Managements des Kunden ab. Aufgrund von Informationsasymmetrien gewinnt die persönliche Einschätzung der Führungskräfte durch die Landwirte an Bedeutung (GERLACH et al., 2005:).
- Zufriedenheit mit der Unternehmensstrategie und der Unternehmensperformance: Die vom Unternehmen gewählte Strategie muss für die Landwirte plausibel sein, um sie auch bei längeren Amortisationsfristen mitzutragen (MEIER-PFISTER und THOMMEN, 2002: 53; STÖLZLE und KARRER 2004: 240).

- Gemeinsame Ziele: “[...] The degree to which partners share goals that can only be accomplished through joint action and the maintenance of the relationship” (WILSON, 1995: 338). Intendiert sind übereinstimmende Überzeugungen, welche Ziele und Verhaltensweisen richtig, wichtig und angemessen sind (MORGAN und HUNT, 1994; HEIDE und JOHN, 1992).
- Preiszufriedenheit: Die Preiszufriedenheit steht in ökonomisch schwierigen Zeiten besonders im Fokus der Milcherzeuger. Das Konstrukt wird i. d. R. mehrdimensional operationalisiert (MATZLER und PRAMHAS, 2004: 183 f.), hier als kurzfristige (aktuelle) Preiszufriedenheit, (langfristige) Preiszufriedenheit der letzten fünf Jahre und (relative) Preiszufriedenheit im Vergleich zu anderen Molkereiunternehmen

Abbildung 1: Modell zur Messung der Geschäftsbeziehung



Quelle: Eigene Darstellung

Besonders interessant ist die Frage, welchen Einfluss die zuletzt genannte Preiszufriedenheit ausübt. In einem einfachen ökonomischen Modell sollte sie die Geschäftsbeziehungsqualität und die Anreizwirkung weitestgehend erklären. Auch in der betrieblichen Praxis findet sich vielfach die Hypothese, dass der Auszahlungspreis letztlich allein entscheidend für das (Wechsel-)Verhalten der landwirtschaftlichen Lieferanten ist.

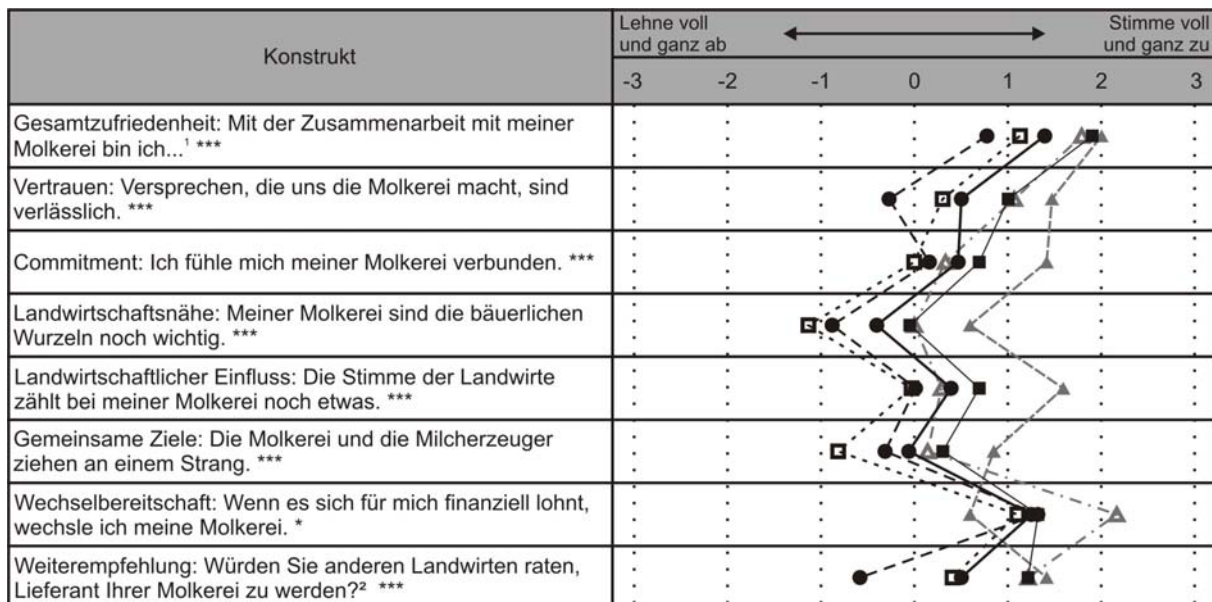
4 Zur Relevanz ökonomischer und verhaltenswissenschaftlicher Einflussfaktoren auf die Geschäftsbeziehungsqualität

4.1 Unterschiede in der Geschäftsbeziehung bei verschiedenen Molkereien

Das folgende Kapitel gibt einen knappen Überblick über das Antwortverhalten der Landwirte im Hinblick auf die o. g. Konstrukte, die überwiegend durch 7-stufige Likertskalen erfasst wurden. Die Gesamteinschätzung der Geschäftsbeziehung zu den Molkereien ist von einer eher skeptischen Haltung gekennzeichnet. Die Gesamtzufriedenheit liegt im mittleren Bereich

($\mu = 1,40$; $\sigma = 1,369$) (vgl. Abb. 2, alle Befragten). Deutliche Defizite zeigen sich bei Vertrauen ($\mu = 0,52$; $\sigma = 1,641$) und Commitment ($\mu = 0,47$; $\sigma = 1,575$), die den Molkereien entgegengebracht werden. Besonders gering sind die wahrgenommene Landwirtschaftsnähe ($\mu = -0,40$; $\sigma = 1,757$) der Molkereien und das Ausmaß der empfundenen Zielharmonie ($\mu = -0,02$; $\sigma = 1,547$). Der Bezug zur landwirtschaftlichen Basis geht bei den zumeist genossenschaftlichen Industrieunternehmen nach Einschätzung der Lieferanten verloren. Aus dieser eher negativen Einschätzung der Geschäftsbeziehung folgt eine hohe Wechselbereitschaft ($\mu = 1,26$; $\sigma = 1,695$). 68,8 % der Betriebe geben an, bei höheren Auszahlungspreisen den Abnehmer wechseln zu wollen. Insgesamt sind Bindungen an die Molkereien damit gering ausgeprägt und eher instabil. Die hohen Standardabweichungen (σ) weisen allerdings auf abweichende Positionen bei den befragten Milcherzeugern hin. Die skizzierten Mittelwerte (μ) zeigen somit nur den generellen Trend auf.

Abbildung 2: Zufriedenheit mit den Molkereien im Vergleich



¹ Skala von -3 = "Voll und ganz unzufrieden" bis 3 = "Voll und ganz zufrieden".

² Skala von -3 = "Könnte ich mir absolut nicht vorstellen" bis 3 = "Könnte ich mir absolut vorstellen".

● Alle n=208 ● Nordmilch, n=73 ■ Humana Milchunion, n=50 ■ Campina Deutschland, n=31

▲ übrige Genossenschaftsmolkereien, n=32 ▲ übrige Molkereien anderer Rechtsform, n=22

*** p ≤ 0,001; ** p ≤ 0,01; * p ≤ 0,05

Quelle: Eigene Erhebung

Ein Vergleich der verschiedenen Molkereien zeigt signifikante Mittelwertunterschiede (vgl. Abb. 2). Aufgrund der Stichprobengröße liefern die dargestellten Werte allerdings nur erste Anhaltspunkte und sind nicht repräsentativ. Die Lieferanten von Nordmilch und Campina sind insgesamt deutlich unzufriedener. Möglicherweise spiegeln sich hier die Erfahrungen der schwierigen Unternehmenszusammenschlüsse. Eine höhere Lieferantenbindung weisen kleinere Genossenschaftsmolkereien und die Humana Milchunion auf. Dies kann zum einen auf Managementfaktoren zurückzuführen sein, zum anderen lässt sich hier die Aussage der Ge-

nossenschaftsforschung belegen, dass sich Sozialkapital leichter in kleineren Gruppen bildet. Interessant ist schließlich, dass sich in den kleineren Privatmolkereien die deutlich wechselbereiteren Landwirte finden, hier mithin schon Tendenzen in Richtung kurzfristige Marktbeziehungen bestehen.

4.2 Determinanten der Geschäftsbeziehungsqualität

In der folgenden multivariaten Analyse wurden zunächst die oben skizzierten Erklärungsstrukturen, die i. d. R. durch mehrere Fragen operationalisiert wurden, soweit möglich per Faktorenanalyse verdichtet. Die zuvor theoretisch abgeleiteten Einflussfaktoren mussten z. T. modifiziert werden. So laden auf den Faktor „Landwirtschaftliche Orientierung“ die Items zur Landwirtschaftsnähe, zum Einfluss der Landwirte auf das Unternehmen, zur Machtasymmetrie und zur wahrgenommenen Zielharmonie. Die Items zur Gesamtzufriedenheit, zum Vertrauen und zum Commitment ließen sich wie intendiert zu einem Faktor Geschäftsbeziehungsqualität zusammenfassen. Ebenfalls einen Faktor bilden erwartungsgemäß die Items zur Zielvariable Wechselbereitschaft. Tabelle 2 zeigt die extrahierten Faktoren, deren Statements und Faktorladungen sowie Cronbachs Alpha als Maß zur Beurteilung der Zuverlässigkeit der Faktoren.

Tabelle 2: Faktorenanalyse und Reliabilität

| Faktor und Statements | Faktorladung |
|--|--------------|
| Landwirtschaftliche Orientierung (KMO: 0,906; Cronbachs Alpha: 0,886) | |
| Meiner Molkerei sind die bäuerlichen Wurzeln noch wichtig. | 0,615 |
| Meine Molkerei nimmt die Landwirte ernst, wenn Probleme auftreten. | 0,744 |
| Die Molkerei und die Milcherzeuger ziehen an einem Strang. | 0,801 |
| Wir Milcherzeuger und die Molkerei verfolgen häufig unterschiedliche Ziele. | -0,730 |
| Die Stimme der Landwirte zählt bei meiner Molkerei noch etwas. | 0,772 |
| Auf Milcherzeuger wird von Seiten der Molkerei keine Rücksicht genommen. | -0,790 |
| Ich habe das Gefühl, dass die Molkerei mit den Milcherzeugern machen kann, was sie will. | -0,746 |
| Ich fühle mich dem Management meiner Molkerei verbunden. | 0,766 |
| Zufriedenheit mit Management und Kommunikation (KMO: 0,885; Cronbachs Alpha: 0,861) | |
| Meine Molkerei informiert mich schlecht. | 0,549 |
| Ich fühle mich über die Geschäftspolitik meiner Molkerei ausreichend informiert. | -0,684 |
| Das Management meiner Molkerei halte ich für: offen - verschlossen. | -0,756 |
| Das Management meiner Molkerei halte ich für: von oben herab - wie ein Partner. | 0,725 |
| Das Management meiner Molkerei halte ich für: unkooperativ - kooperativ. | 0,805 |
| Das Management meiner Molkerei halte ich für: ehrlich - unehrlich. | -0,775 |
| Das Management meiner Molkerei halte ich für: unfair - fair. | 0,838 |
| Preiszufriedenheit (KMO: 0,640; Cronbachs Alpha: 0,689) | |
| Mit dem Milchauszahlungspreis bin ich... | 0,705 |
| Und jetzt im Vergleich zu anderen Molkereien bin ich mit dem Auszahlungspreis meiner Molkerei... | 0,834 |
| Wenn Sie über den Milchpreis nachdenken, den Ihnen Ihre Molkerei in den letzten 5 Jahren ausgezahlt hat, wo würden Sie Ihre Zufriedenheit damit auf einer Skala von 0 = existenzgefährdend bis 100 = sehr zufriedenstellend einordnen? | 0,815 |
| (Un-)Zufriedenheit mit der Unternehmensperformance (KMO: 0,664; Cronbachs Alpha: 0,714) | |
| Meine Molkerei müsste profitabler sein. | 0,833 |
| Ich finde, die Molkerei erlöst zu wenig aus unserer Milch. | 0,807 |
| Meine Molkerei müsste noch stärker rationalisieren. | 0,753 |
| Bewertung des Genossenschaftsprinzips (KMO: 0,808; Cronbachs Alpha: 0,802) | |
| Das Genossenschaftsprinzip ist mir wichtig. | 0,663 |
| Die Rechtsform der Genossenschaft ist überholt. | -0,663 |
| Wenn meine Molkerei keine Genossenschaft wäre, stände Sie im Wettbewerb besser da. | -0,785 |
| Der Genossenschaftsgedanke ist auch in Zukunft noch ein Vorteil im Wettbewerb. | 0,841 |

| Geschäftsbeziehungsqualität (KMO: 0,768; Cronbachs Alpha: 0,840) | |
|---|-------|
| Mit der Zusammenarbeit mit meiner Molkerei bin ich insgesamt... | 0,802 |
| Wenn Sie an die Zusammenarbeit mit Ihrer Molkerei denken und 100 Punkte verteilen könnten (100 wenn alles zu Ihrer vollen Zufriedenheit ist), wie viele Punkte würden Sie Ihrer Molkerei geben? | 0,894 |
| Versprechen, die uns die Molkerei macht, sind verlässlich. | 0,759 |
| Wenn wir Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit haben, kommt mir die Molkerei entgegen. | 0,739 |
| Ich fühle mich meiner Molkerei verbunden. | 0,707 |
| Wechselbereitschaft (KMO: 0,662; Cronbachs Alpha: 0,674) | |
| Wenn es sich für mich finanziell lohnt, wechsele ich meine Molkerei. | 0,762 |
| Haben Sie sich schon einmal mit einem Wechsel der Molkerei beschäftigt? | 0,797 |
| Ohne die (längerfristige) vertragliche Bindung würde ich meine Molkerei eher wechseln. | 0,774 |

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse
Quelle: Eigene Berechnung

In einer anschließenden Regressionsanalyse wurde die Geschäftsbeziehungsqualität als abhängige Variable definiert. Die in Tabelle 2 oberhalb der Geschäftsbeziehungsqualität aufgeführten Faktoren wurden als unabhängige Variable in die Regressionsanalyse einbezogen. Zusätzlich wurden weitere Einzelstatements mit in die Analyse aufgenommen, die sich zu keinem Faktor verdichten ließen. Die Geschäftsbeziehungsqualität wird zu erheblichen Teilen (korr. $R^2 = 0,681$, F-Wert = 86,365***) durch die Faktoren „Landwirtschaftliche Orientierung“, „Zufriedenheit mit Management und Kommunikation“ und „Preiszufriedenheit“ sowie das Item zur Unternehmensperformance und den Anteil der Milchproduktion am Gesamteinkommen des Betriebes erklärt. Die übrigen Faktoren und Items leisten keinen signifikanten Erklärungsbeitrag. Daneben bleibt festzuhalten, dass kein Einfluss von betriebsstrukturellen und anderen moderierenden Variablen wie z. B. Größe und Zukunftsfähigkeit des Betriebs, Ausbildung des Betriebsleiters, Investitionsbereitschaft oder landwirtschaftliche Gremientätigkeit des Befragten auf die Geschäftsbeziehungsqualität nachzuweisen ist.

Tabelle 3: Regressionsmodell zur Erklärung der Geschäftsbeziehungsqualität

| Unabhängige Variablen | Standardisierter B-Koeffizient | t-Wert |
|--|--------------------------------|----------|
| Landwirtschaftliche Orientierung | 0,432 | 6,754*** |
| Einzelstatement: „Ich halte meine Molkerei für langfristig erfolgreich.“ (Unternehmenserfolg) | 0,193 | 4,521*** |
| Preiszufriedenheit | 0,199 | 4,448*** |
| Zufriedenheit mit Management und Kommunikation | 0,247 | 3,943*** |
| Einzelstatement: „Welchen Anteil hat die Milchproduktion an Ihrem Gesamteinkommen?“ (relative Wichtigkeit der Milchproduktion) | 0,068 | 1,658 |

Methode: Einschluss

Abhängige Variable: Geschäftsbeziehungsqualität

Korr. $R^2 = 0,681$; F-Wert = 86,365***; *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$

Quelle: Eigene Berechnungen

Inhaltlich ist überraschend, dass der Milchhauszahlungspreis aus Sicht der Landwirte nicht der wichtigste Faktor ist. Vielmehr kommt eher emotionalen Kriterien und der wahrgenommenen Managementkompetenz eine ausgesprochen hohe Bedeutung zu. Das Verständnis für die landwirtschaftlichen Lieferanten und ihre Probleme sowie eine ausgebaute Lieferantenkommunikation sind für die Qualität der Geschäftsbeziehung relevanter als der Preis. Dan-

eben spielt die Bewertung des Unternehmenserfolgs für die Milcherzeuger eine wichtige Rolle. Wird eine Molkerei für langfristig erfolgreich gehalten, verbessert dies die Einschätzung der Geschäftsbeziehungsqualität beachtlich.

4.3 Erklärungsfaktoren der Wechselbereitschaft

Der postulierte Zusammenhang zwischen der Geschäftsbeziehungsqualität und den intendierten Zielvariablen wurde im nächsten Schritt zunächst mittels Korrelationsanalyse untersucht. Die Korrelationskoeffizienten bestätigen einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Geschäftsbeziehungsqualität und den aus Sicht der Molkereien wichtigen Zielgrößen Wechselbereitschaft, Gegenmachtbildung und Weiterempfehlung (Tabelle 4). Bei einer guten Geschäftsbeziehung zu Milcherzeugern ist insbesondere die Wechselbereitschaft ($r = -0,464^{***}$), aber auch die Neigung zur Gegenmachtbildung ($r = -0,233^{***}$) deutlich geringer ausgeprägt. Es zeigt sich zudem, dass Molkereien bei hoher Geschäftsbeziehungsqualität von den Lieferanten weiterempfohlen werden ($r = 0,692^{***}$).

Tabelle 4: Korrelationsmatrix (Output-Variablen)

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------------------------------|-----------|-----------|---------|---|
| 1 Geschäftsbeziehungsqualität | 1 | | | |
| 2 Wechselbereitschaft | -0,464*** | 1 | | |
| 3 Gegenmachtbildung | -0,233*** | 0,446*** | 1 | |
| 4 Weiterempfehlung | 0,692*** | -0,459*** | -0,160* | 1 |

*** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$

Insgesamt bestätigt sich die Annahme, dass eine hohe Geschäftsbeziehungsqualität die Lieferantenbindung fördert. Hinsichtlich der Qualitätsmotivation kann für die vorliegenden Daten kein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden. Dies resultiert möglicherweise aus den spezifischen Gegebenheiten der deutschen Milchwirtschaft, die insgesamt sehr hohe Qualitätsvorgaben hat und durch hoheitliche Regeln wenig Unterschiede aufweist. In anderen Branchen wie bspw. in der Fleischproduktion ist jedoch zu vermuten, dass durch die Art der Geschäftsbeziehung auch die Qualitätsmotivation der Landwirte positiv beeinflusst werden könnte.

Die bisherige Argumentation zeigt einen geringen Einfluss des Faktors Preiszufriedenheit. Die mehrstufige Form der Analyse kann jedoch nicht ausschließen, dass es ggf. eine direkte Wirkung des Preises auf die Wechselbereitschaft gibt. Ergänzend wurde deshalb ein zweites Regressionsmodell mit der abhängigen Variable Wechselbereitschaft geschätzt (vgl. Tabelle 5). Auch hier erweist sich die Preiszufriedenheit als nicht signifikant, neben den „weichen“ Variablen „Landwirtschaftsorientierung der Molkerei“, „Unzufriedenheit mit der Unternehmensperformance“ der Molkerei und „Geschäftsbeziehungsqualität“ zeigt sich allerdings ein beachtlicher Einfluss der Betriebsgröße (Anzahl Milchkühe) sowie der Leistungsfähigkeit des

landwirtschaftlichen Betriebs (durchschnittliche Laktationsleistung). Relevant, wenn auch nur schwach signifikant, ist schließlich noch die Einstellung zum Genossenschaftsprinzip.

Tabelle 5: Regressionsmodell der Einflussfaktoren auf die Wechselbereitschaft

| Unabhängige Variablen | Standardisierter B-Koeffizient | t-Wert |
|--|--------------------------------|----------|
| Landwirtschaftliche Orientierung | -0,301 | -3,288** |
| (Un-)Zufriedenheit mit der Unternehmensperformance | 0,211 | 3,077** |
| „Wie viele Milchkühe halten Sie?“ | 0,147 | 2,442* |
| Geschäftsbeziehungsqualität | -0,221 | -2,375* |
| „Welche durchschnittliche Laktationsleistung haben Ihre Kühe?“ | 0,132 | 2,233* |
| Bewertung des Genossenschaftsprinzips | -0,114 | -1,811 |

Methode: Blockweise Regressionsanalyse

Abhängige Variable: Faktor Wechselbereitschaft

Korr. $R^2 = 0,423$; F-Wert = 20,788***; *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$

5 Fazit

Insgesamt zeigt die Befragung eher konfliktäre Geschäftsbeziehungen. Auch die Genossenschaften werden von den Landwirten nicht als „ihr“ Unternehmen wahrgenommen. Bei größer werdenden Molkereien mit z. T. mehr als 10.000 Lieferanten stellt dieses Ergebnis die Unternehmen vor neue Herausforderungen. Problematisch ist die Unzufriedenheit gerade der größeren, leistungsstarken Betriebe, die zudem häufig eine Meinungsführerposition bei ihren Berufskollegen einnehmen. Ein systematisches Management der Lieferantenbeziehungen (Supplier Relationship Management) und eine regelmäßige Analyse der Geschäftsbeziehungsqualität sind zumindest für diejenigen Molkereien wichtig, die nicht auf Spotmärkten agieren wollen. Dabei erweisen sich die „Landwirtschaftliche Orientierung“ und die Kommunikation unternehmerischer Leistungsfähigkeit als zentrale Ansatzpunkte zur Optimierung der Geschäftsbeziehung. Dies verweist auf den Ausbau der Lieferantenkommunikation, bei Genossenschaften auch auf verstärkte Investor Relations.

Literatur

- ANDERSON, J. C. und J. A. NARUS (1990): A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. In: *Journal of Marketing* 54 (1): 42-58.
- BROWN, J. R., R. F. LUSCH und C. Y. NICHOLSON (1995): Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance. In: *Journal of Retailing* 71 (4): 363-392.
- CANNON, J. P. und W. D. JR. PERREAULT (1999): Buyer-Seller-Relationships in Business Markets. In: *Journal of Marketing Research* 36 (November): 439-460.
- DILLER, H. und B. S. IVENS (2004): Beziehungsstile im Business-to-Business-Geschäft. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 74 (3): 249-271.
- DWYER, F. R., P. H. SCHURR, und S. OH (1987): Developing Buyer-Seller Relationships. In: *Journal of Marketing* 51 (2): 11-27.
- FRAZIER, G. L. (1983): On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution. In: *Journal of Marketing Research* 20 (5): 158-166.

- GERLACH, S., B. KÖHLER und A. SPILLER (2005): Landwirte als Lieferanten und Unternehmenseigner: Zum Management von Supplier- und Investor-Relations im Agribusiness. In: DARNHOFER, I., S. PÖCHTRAGER und E. SCHMID (Hrsg.): Dokumentation der 14. ÖGA-Jahrestagung am 23. und 24. September 2004 in Wien. Facultas Verlag, Wien (in Druck).
- HEIDE, J. B. und G. JOHN (1992): Do Norms Matter in Marketing Relationships? In: *Journal of Marketing* 56 (2): 32-44.
- LEBENSMITTELZEITUNG (2004): Dutch Dairy Board soll helfen. In: *Lebensmittelzeitung*, (41): 25.
- LEMKE, F., R. PFEIFER, M. SZWEJCZEWSKI, K. GOFFIN, C. NEW und B. LOHMÜLLER (2000): Mit leistungsfähigen Gleichgesinnten verbünden. In: *Beschaffung Aktuell* 8 (2):34-37.
- MATANDA, M. J. und B. SCHRODER (2004): Business-to-Business Relationships by Categories of Suppliers in the Marketing Channel. In: BREMMERS, H.J., S.W.F. OMTA, J.H. TRIENEKENS und E.F.M. WUBBEN (HRSG.): *Dynamics in Chains and Networks, Proceeding of the sixth International Conference on Chain and Network Management in Agribusiness and Food Industry*. Wageningen Acad. Pub., Wageningen: 532-537.
- MATZLER, K. und N. PRAMHAS (2004): Preiszufriedenheit – Prospect Theory oder Kano Modell. In: HINTERHUBER, H. H. und K. MATZLER (Hrsg.): *Kundenorientierte Unternehmensführung*, 4. Aufl., Gabler, Wiesbaden: 181-193.
- MEIER-PFISTER, M. und A. A. THOMMEN (2002): Erfolgsfaktor Investor Relations? *Finanzkommunikation in der Schweiz*, Verlag Neue Züricher Zeitung, Zürich.
- MORGAN, R. M. und S. D. HUNT (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. In: *Journal of Marketing* 58 (3): 20-38.
- PLINKE W. (1997): Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagement. In: KLEINALTENKAMP, P. und W. PLINKE (Hrsg.): *Geschäftsbeziehungsmanagement*. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg: 1-61.
- RAPP, R. (2003): Relationship Marketing und Customer Relationship Management. In: PAYNE, A. und R. RAPP (Hrsg.): *Handbuch Relationship Marketing*, 2. Aufl., Vahlen, München: 59-72.
- RODRÍGUEZ, C. M. und D. T. WILSON (2002): Relationship Bonding and Trust as a Foundation for Commitment in U.S.-Mexican Strategic Alliances: A Structural Equation Modeling Approach. In: *Journal of International Marketing* 10 (4): 53-76.
- SCHRAMM, M., A. SPILLER und T. STAACK (2004): *Brand Orientation in der Ernährungsindustrie*. Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag.
- SEIFERT, D. (2001): Efficient Consumer Response: Supply Chain Managment (SCM), Category Management (CM) und Collaborative Planing, Forecasting and Replenishment (CPFR) als neue Strategieansätze. 2. Aufl. Hamp, München.
- SIEBEN, F. G. (2001): Customer Relationship Management als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit. In: HOMBURG, C. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit*, 4. Aufl., Gabler, Wiesbaden: 295-314.
- STÖLZLE, W. und K. F. HEUSLER (2003): Supplier Relationship Management – Entstehung, Konzeptverständnis und methodisch-instrumentelle Anwendung. In: BOGASCHEWSKY, R. und U. GÖTZE (Hrsg.): *Management und Controlling von Einkauf und Logistik*. Dt. Betriebswirte-Verlag, Gernsbach: 168-194.
- STÖLZLE, W. und M. KARRER (2004): Von der Unternehmens- zur Supply Chain Performance – ein konzeptioneller Beitrag für das Management von Supply Chains. In:

SPRENGLER, T., S. VOß und H. KOPFER (Hrsg.): Logistik Management: Prozesse, Systeme, Ausbildung, Physica-Verlag, Heidelberg: 235-254.

WATHNE, T. und J. B. HEIDE (2004): Relationship Governance in a Supply Chain Network. In: Journal of Marketing 68 (1): 73-89.

WILSON, D. T. (1995): An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. In: Journal of the Academy of Marketing Science 23 (4): 335-345.