

Markenführung genossenschaftlicher Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie

Eine institutionenökonomische und verhaltenswissenschaftliche Analyse

von

Matthias Schramm, Achim Spiller, Torsten Staack

unter Mitarbeit von Christian Wocken

Vorwort

Das vorliegende Buch ist das Ergebnis eines Forschungsprojektes, das am Lehrstuhl für Lebensmittel- und Agrarmarketing der Georg-August-Universität Göttingen in den letzten zwei Jahren durchgeführt wurde. Es wäre ohne die Förderung der DZ-Bank im Rahmen ihres Wissenschaftsfonds nicht zustande gekommen. Wir sind der DZ-Bank für die großzügige und unbürokratische Unterstützung zu herzlichem Dank verpflichtet.

Neben der finanziellen Förderung beruht die Arbeit auf der ausgezeichneten Unterstützung durch das Lehrstuhlteam. Ohne die große Einsatzbereitschaft wäre die Studie nicht in der vorliegenden Tiefe möglich gewesen. Ursprünglich als kleinerer Beitrag geplant, hat das Thema seine Eigendynamik entwickelt und zu der hier präsentierten Buchfassung geführt. Die Autoren danken ganz besonders Herrn Christian Wocken und Frau Sabine Gerlach, die jeweils wichtige Elemente zu einzelnen Kapiteln beigetragen haben. Beide haben durch ihre fundierten Fachkenntnisse in der Milch- bzw. Fleischwirtschaft die Diskussion entscheidend befruchtet. Frau Geile hat mit viel Engagement die vorliegenden Teile zu einer druckfertigen Fassung integriert. Schließlich gilt unser Dank den Gesprächspartnern aus der Unternehmenspraxis, die uns wertvolle Informationen in offener Gesprächsatmosphäre gegeben haben.

Zum Gegenstand der Analyse: Genossenschaften sind in der modernen Marketingforschung ohne Zweifel ein wenig „out“. Immer noch wird jedoch in Europa ein Drittel aller Lebensmittel in genossenschaftlichen Unternehmen produziert. Mehr als 60 % der Milch wird weltweit von Genossenschaften verarbeitet, in Deutschland sind es sogar rund drei Viertel. Das Thema ist damit ökonomisch relevant. Dass es uns zudem Spaß gemacht hat, merkt man der vorliegenden Arbeit hoffentlich an.

Zum Thema: Die geringe Bedeutung von Marken für genossenschaftliche Lebensmittelhersteller wird in der wissenschaftlichen Forschung immer wieder einmal angesprochen. Autoren wie Hendrikse/Veerman (2001) und Weindlmaier (2000) haben durchaus pointiert auf diese Problematik hingewiesen. In Gesprächen mit der Unternehmenspraxis stößt die Fragestellung auf große Aufmerksamkeit. Es liegen aber bisher keine fundierten Analysen vor. Im Folgenden greifen wir das Thema aus zwei Betrachtungsperspektiven auf: Die Neue Institutionenökonomie trägt dazu bei, die Corporate Governance-Problematik von Genossenschaften in Fragen der Markenführung zu erklären. Aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht geht es um „Brand Orientation“, d. h. um die Anforderungen an Management und Organisation eines erfolgreichen Markenartiklers – ein Gebiet, auf dem Genossenschaften aus mehreren Gründen Defizite aufweisen. Eine solche integrierte Analyse der „Markenlücke“ genossenschaftlicher Produktionsunternehmen fehlt bisher vollständig.

Wir haben in der vorliegenden Darstellung mithin versucht, zwei teilweise gegensätzliche Theorierichtungen zu berücksichtigen. Ein solches multiparadigmatisches Vorgehen ist in der ökonomischen Forschung nicht unumstritten. Wir haben jedoch keinen Mix inkommensurabler Ansätze vorgelegt, sondern zwei differierende „Scheinwerfer“ auf eine komplexe Fragestellung gerichtet in der Hoffnung, auf diesem Weg für die Unternehmenspraxis nützliche Erkenntnisse bereitstellen zu können.

Göttingen, im Juni 2004

Prof. Dr. Achim Spiller

Dipl. Ök. Matthias Schramm

M. Sc. Torsten Staack

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit erhebt erstmals in systematischer und empirischer Form die Probleme genossenschaftlicher Unternehmen im Bereich der Markenpolitik. Profilierte Marken gelten in der Ernährungsindustrie als zentraler Treiber des Unternehmenswertes. Allerdings werden die ökonomischen Risiken angesichts steigender Werbeaufwendungen und des Drucks der Handelsmarken ebenfalls größer. Der Aufbau starker Marken wird nur dann gelingen, wenn das gesamte Unternehmen strategisch, organisatorisch und unternehmenskulturell als Markenartikler aufgestellt ist. Diese innerbetrieblichen Voraussetzungen einer erfolgreichen Markenpolitik werden als Markenorientierung (Brand Orientation) bezeichnet.

In dieser Situation sind viele genossenschaftliche Hersteller heute durch einen eher niedrigen Markenanteil charakterisiert, auch wenn z. T. ein Ausbau geplant ist. Am Beispiel der Molkereiwirtschaft wird deutlich, dass die Genossenschaften – obwohl insgesamt marktführend – einen wesentlich geringeren Markenanteil als Konkurrenten mit anderen Rechtsformen aufweisen und entsprechende Wertschöpfungsdefizite hinnehmen müssen. Der ebenfalls stark genossenschaftlich geprägte Fleischbereich ist sogar fast ausschließlich durch Handelsmarken und markenlose Waren gekennzeichnet.

Die Ursachen für die geringe Markenorientierung identifiziert die Studie auf zwei Ebenen: In einer institutionenökonomischen Betrachtung werden die strukturellen Probleme herausgearbeitet, die die Corporate Governance der Genossenschaft prägen. Markenführung verlangt eine langfristige Ausrichtung der Unternehmenspolitik und strategische Investitionen. Genau damit tun sich die landwirtschaftlichen Anteilseigner schwer. Sie haben aus ökonomisch plausiblen Gründen wenig Interesse an einer Steigerung des Unternehmenswertes durch langfristige Markeninvestitionen, da viele Landwirte in absehbarer Zeit aus dem Markt ausscheiden werden und als Genossen nicht von einem wachsenden Firmenwert profitieren. Hinzu kommt, dass neu eintretende Genossen später von Markenwertsteigerungen genauso profitieren wie die „Altgenossen“, mithin typische Free Rider-Phänomene auftreten. Vor diesem Hintergrund wird das genossenschaftliche Management Markeninvestitionen häufig gegen die Interessen der Anteilseigner durchsetzen müssen. Dass dies nur selten gelingt, zeigt der extrem niedrige Werbekostenanteil von unter 0,5 % des Umsatzes bei Unternehmen wie Nordmilch oder Humana.

Tab. 1: Vergleich der Rechtsformen im Hinblick auf die Potenziale der Markenführung

	Eigentümer- unternehmen	Kapitalgesellschaft (börsennotiert)	Genossenschaft
Langfristorientierung der Eigentümer	Ja	Nein	Nein
Ausrichtung auf die Steigerung des Unternehmenswertes	Ja	Ja	Nein
Durchsetzungsmöglichkeiten des Managements gegen Eigentümerinteressen	Nein	Ja	Bedingt

Quelle: Eigene Darstellung

In der verhaltenswissenschaftlichen Analyse zeigt sich, dass die Unternehmenskultur der Genossenschaften in entscheidenden Punkten eher durch einen produktionswirtschaftlichen Fokus und nicht durch die zu einem Markenartikel passenden Managementelemente gekennzeichnet ist. Als entscheidende Charakteristika eines markenorientierten Unternehmens konnten folgende Faktoren identifiziert werden: Langfristorientierung des Markenmanagements, eine Differenzierungsstrategie durch Marktsegmentierung und Positionierung, dezentrale, auf die Markenführung ausgerichtete Organisationsformen (Brand Management), die hierarchisch hoch aufgehängt sind, marken(wert-) bezogene Steuerungsinstrumente wie die Balanced Scorecard und schließlich intensive Marktforschungsanstrengungen. Ein in der Praxis wichtiges Hindernis bei der Umsetzung dieser Anforderungen stellt die in Genossenschaften häufig dominierende Position der Vertriebsabteilung dar.

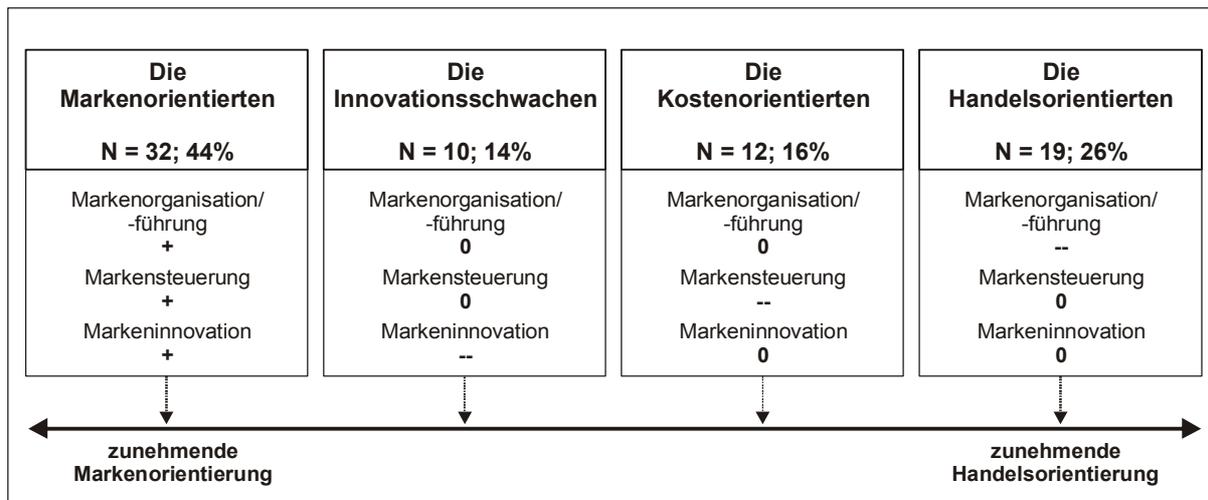
Im zweiten Teil der Arbeit wurden die theoretischen Überlegungen einer empirischen Prüfung unterzogen. Zunächst wurde mit Hilfe einer Online-Befragung der Status quo der Markenorientierung in der deutschen Ernährungsindustrie erhoben. Drei Faktoren prägen demnach die Markenorientierung eines Ernährungsproduzenten: Die Markensteuerung, die Markenorganisation/-führung und die Innovationsperspektive der Marke. Insbesondere der erste Faktor, die professionelle Markensteuerung, erwies sich in der Regressionsanalyse als wichtiger Erfolgsfaktor für die Erklärung des Markenartikelanteils am Gesamtumsatz eines Unternehmens. Er wird durch folgende vier Elemente geprägt:

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

Auf dieser Basis konnten im Hinblick auf die jeweilige Markenorientierung vier Unternehmenscluster in der deutschen Ernährungsindustrie identifiziert werden (vgl. Abb. 1).

Es zeigt sich ein Cluster der sehr eindeutig markenorientierten Unternehmen, während die drei weiteren Cluster über einen geringer ausgeprägten Markenfokus mit jeweils spezifischen Schwachpunkten verfügen. Auf Basis einer Regressionsanalyse konnte ein schwacher, jedoch nicht signifikanter Einfluss der Markensteuerung auf den Unternehmenserfolg nachgewiesen werden. Allerdings deutet die Analyse auch darauf hin, dass nicht nur eine Reihe von Markenartiklern, sondern auch einige Handelsmarkenlieferanten sehr erfolgreich sind. Offensichtlich kommt es auf die klare strategische Positionierung an.

Abb. 1: Ergebnisse der Clusteranalyse zur Markenorientierung in der deutschen Ernährungsindustrie



Quelle: Eigene Darstellung

In vertieften Fallstudien wurden anschließend relevante genossenschaftliche Anbieter aus der Milch- und Fleischwirtschaft detailliert analysiert. Die Probleme sind in beiden Branchen unterschiedlich. Die genossenschaftlichen Molkereien nehmen heute in strategischer Hinsicht nicht selten eine Position zwischen den Stühlen ein, da sie halbherzige Markenkonzepte realisieren. Diese sind in der Unternehmensorganisation nicht hinreichend verankert, häufig dominiert der Vertrieb gegenüber der Marketingabteilung. In der Fleischwirtschaft kommt erschwerend hinzu, dass bisher branchenweit – und nicht nur in den Genossenschaften – die Notwendigkeit einer Markenpolitik nicht erkannt wird, obwohl Beispiele wie Wiesenhof auf entsprechende Potenziale hinweisen. Am Beispiel der Fleischwirtschaft wird aber auch deutlich, dass genossenschaftliche Unternehmen nicht automatisch eine hohe Lieferantenzufriedenheit erreichen.

Im Ergebnis zeigen sich derzeit eher Nachteile für die Genossenschaft im Markenwettbewerb. Eine Konzentration auf die alternative strategische Option der Kostenführerschaft liegt deshalb nahe, ist allerdings unternehmenspolitisch riskant, da in jeder Branche dauerhaft nur ein Unternehmen Kostenführer sein wird und verlustreiche Preiskriege drohen.

An Genossenschaften, die deshalb ihre Markenpolitik ausbauen wollen, richten sich folgende Empfehlungen:

- Klare strategische Grundsatzentscheidung: Für große genossenschaftliche Hersteller ist es u. U. sinnvoller, sich auf Kostenführerschaft und Handelsmarkenkonzepte zu konzentrieren, da diese Strategie zur vorherrschenden Produktions- und Vertriebsorientierung der Genossenschaften besser passt. Wenn jedoch der Weg zum Markenartikler angestrebt werden soll, muss diese Entscheidung die weitere Unternehmensentwicklung prägen und auch in ökonomisch schwierigeren Zeiten durchgehalten werden.
- Umgestaltung der Unternehmenskultur: Der Weg zum Markenartikler verlangt in den meisten Fällen eine tief greifende Umgestaltung der Unternehmenskultur – hier als Markenorientierung bezeichnet. Ein solcher Unternehmenswandel beinhaltet ein systematisches Change Management, von der Kommunikation der neuen Vision bis zum internen Marketing.
- Rechtsform definieren: Im Hinblick auf die Rechtsform sind die meisten genossenschaftlichen Hersteller bereits jetzt bestrebt, durch die Ausgliederung von Kapitalgesellschaften größere Freiräume für das Management zu entwickeln und damit den Einfluss der Landwirte zu begrenzen. Letztlich geht es vor dem Hintergrund einer heterogenen Zielsetzung der landwirtschaftlichen Genossen darum, diejenigen Anteilseigner näher an sich zu binden, die eine Markenpolitik mit tragen.
- Supplier Relationship Management ausbauen: Da in großen Genossenschaften der häufig proklamierte „Genossenschaftsgeist“ nicht mehr durch soziale Bindungskräfte allein sichergestellt werden kann, muss ein professionelles Lieferantenmanagement hinzu treten, um als Supply Chain im Wettbewerb zu bestehen. Die Dualität von Anteilseignerschaft und Lieferantenstatus ist – wie das Beispiel der Fleischwirtschaft zeigt – nur eine erste Basis und keineswegs die hinreichende Bedingung für eine vertrauensvolle Geschäftsbeziehung. Genossenschaftliche Grundidee und moderne Formen des Supply Chain Managements müssen zusammen kommen.

Der Gesetzgeber wird abschließend zur Novellierung des Genossenschaftsgesetzes aufgefordert. So sollten Möglichkeiten zur Partizipation der landwirtschaftlichen Anteilseigner an der Steigerung des Unternehmenswertes verbessert werden. Außerdem sollte eine zeitliche Differenzierung von Auszahlungspreisen möglich sein. Die Langfristigkeit der Investitionsplanung würde wesentlich gefördert, wenn „Altgenossen“, die zunächst durch den Verzicht auf Auszahlungspreise Markeninvestitionen ermöglichen, später höhere Preise erhalten könnten.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Zusammenfassung	VII
Inhaltsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVII
1 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	1
2 Marken als zentrale Werttreiber in der Ernährungswirtschaft	3
2.1 Markenrecht, Markenidentität und Markenformen	3
2.2 Aktuelle Entwicklungen der Markenführung	6
2.2.1 Konzentration und Discountorientierung im Lebensmitteleinzelhandel	7
2.2.2 Muss-Marken im Verhältnis zum Lebensmitteleinzelhandel	10
2.2.3 Wachstum des Handelsmarkenanteils	11
2.2.4 Marken als zentrale Konzentrationstreiber	15
2.2.5 Global Brands und Local Heroes	17
2.2.6 Markentransfer und Markenverwässerung	19
2.2.7 Markenwert und Markenwertmessung	20
2.3 Fazit: Wachsende Anforderungen und Risiken der Markenpolitik	21
3 Genossenschaftliche Unternehmen in der Markenfälle	23
3.1 Strategische Gruppen in der deutschen Ernährungswirtschaft	23
3.2 Markenführung in der Milchwirtschaft	25
3.2.1 Branchenstrukturanalyse und strategische Gruppen	26
3.2.2 Status quo der Markenpolitik	30
3.2.3 Fazit: Spannungsverhältnis von Beschaffungs- und Absatzsicherung	34
3.3 Markenführung in der Fleischwirtschaft	35
3.3.1 Branchenstrukturanalyse und strategische Gruppen	35
3.3.2 Status quo der Markenpolitik	39
3.3.3 Fazit: Risiken der Kostenführerschaft	47
4 Barrieren der Markenführung	49
4.1 Brand Management in Marketing Cooperatives: Zum Stand der Forschung	49
4.2 Barrieren der Markenführung aus Sicht der Neuen Institutionenökonomie	51
4.2.1 Überblick über die Teilgebiete der Neuen Institutionenökonomie	51
4.2.2 Zur ökonomischen Begründung der Genossenschaften	59
4.2.3 Institutioneller Grundaufbau der Genossenschaft und institutionen- ökonomische Implikationen	62
	XI

4.2.4	Handlungsbarrieren aus Sicht der Institutionenökonomie	64
4.2.5	Fazit	72
4.3	Barrieren der Markenführung aus Sicht der verhaltenswissenschaftlichen Managementforschung	73
4.3.1	Forschungen zur Market Orientation	74
4.3.2	Elemente einer Markenorientierung: Brands als strategische Ressource	77
4.3.3	Barrieren einer Markenorientierung	80
4.3.4	Spezifische Probleme genossenschaftlicher Unternehmen	83
5	Empirische Studien	87
5.1	Brand Orientation in der deutschen Ernährungsindustrie	87
5.1.1	Zum Untersuchungsdesign	87
5.1.2	Operationalisierung des Modells	91
5.1.3	Ergebnisse der Befragung	95
5.1.3.1	Brand Orientation der Lebensmittelproduzenten: Erster Überblick	95
5.1.3.2	Faktorenanalyse	100
5.1.3.3	Konstruktmodifikation	103
5.1.3.4	Clusteranalyse zur Identifikation von Gruppen unterschiedlicher Markenorientierung	104
5.1.3.5	Der Einfluss der Markenorientierung auf den Markenartikelanteil und den Unternehmenserfolg	112
5.2	Fallstudie Milchwirtschaft	116
5.2.1	Unternehmensstrukturen der Case Study	117
5.2.2	Stuck in the middle: Genossenschaften im Wettbewerb der Rechtsformen	120
5.2.3	Markenorientierung deutscher versus niederländischer Genossenschaften	123
5.3	Fallstudie Fleischwirtschaft	126
5.3.1	Unternehmensstrukturen der Case Study	126
5.3.2	Lieferantenbindung als Kernproblem des genossenschaftlichen Fleischsektors	129
6	Herausforderungen für die genossenschaftliche Ernährungsindustrie	133
6.1	Strategische Grundsatzentscheidung	133
6.2	Strukturelle Implikationen: Corporate Governance in Marketing Cooperatives	137
6.3	Markenorientierung: Change Management auf dem Weg zum Markenartikler	143
6.4	Markenorientierung und Supplier Relationship Management	149
	Literatur	155
	Anhang	171

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Ergebnisse der Clusteranalyse zur Markenorientierung in der deutschen Ernährungsindustrie	IX
Abb. 2:	Markenpyramide	4
Abb. 3:	Geschmackswahrnehmung in Abhängigkeit von der Marke	5
Abb. 4:	Struktur des filialisierten Lebensmitteleinzelhandels in Deutschland	8
Abb. 5:	Markentypen im Verhältnis zum Lebensmittelhandel: Ergebnis einer Befragung von Einkaufsverantwortlichen	11
Abb. 6:	Entwicklung der Umsatzanteile verschiedener Marken in Deutschland von 1998 bis 2002	12
Abb. 7:	Subjektives Kaufrisiko und Handelsmarkenanteil	13
Abb. 8:	Einteilung der Ernährungsindustrie in strategische Gruppen	24
Abb. 9:	Milchmenge im Verhältnis zum Umsatz bei dt. Milchproduzenten 2002	32
Abb. 10:	Umsatzanteil von Produkten der Weißen Linie	32
Abb. 11:	SB-Anteil des verkauften Fleisches in Deutschland	43
Abb. 12:	Neue Institutionenökonomie und neoklassische Ökonomie	53
Abb. 13:	Koordinationsmechanismen in Abhängigkeit von der Spezifität und der Häufigkeit	55
Abb. 14:	Dimensionen von Verfügungsrechten	58
Abb. 15:	Grundstruktur der genossenschaftlichen Unternehmung	63
Abb. 16:	Ebenen der Unternehmenskultur	74
Abb. 17:	Mögliche Einflussfaktoren und Konstruktbestandteile der Markenorientierung	93
Abb. 18:	Mittelwerte und Standardabweichungen der extrahierten Faktoren	103
Abb. 19:	Modifiziertes Erklärungsmodell zur Markenorientierung	104
Abb. 20:	Zusammenfassende Einordnung der Cluster anhand der Markenorientierung	112
Abb. 21:	Einfluss der Teilkonstrukte zur Markenorientierung auf den Anteil des Markengeschäfts am Gesamtumsatz	113
Abb. 22:	Einfluss der Teilkonstrukte zur Markenorientierung auf den Anteil des Handelsmarkengeschäfts am Gesamtumsatz	114
Abb. 23:	Einfluss der extrahierten Faktoren auf den Anteil des Markengeschäfts am Gesamtumsatz	115
Abb. 24:	Unternehmensstruktur der Nordmilch eG	117
Abb. 25:	Unternehmensstruktur der Humana Milchunion eG	118
Abb. 26:	Unternehmensstruktur der Campina b.v.	119
Abb. 27:	Konstrukt Markenorientierung	123
Abb. 28:	Unternehmensstruktur der Westfleisch eG	127
Abb. 29:	Organisationsstruktur der Erzeugergemeinschaft Osnabrück	128
Abb. 30:	Beispiel einer markenbezogenen Unternehmensbewertung	144
Abb. 31:	Zusammenhang zwischen Clubgröße und Sozialkapital	150
Abb. 32:	Strategisches Lieferantenmanagement in Industrieunternehmen	151
Abb. 33:	Management der Geschäftsbeziehungsqualität in Genossenschaften	152

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Vergleich der Rechtsformen im Hinblick auf die Potenziale der Markenführung	VIII
Tab. 2:	Herausforderungen der Markenführung in der Ernährungswirtschaft	6
Tab. 3:	Auflistung der führenden regionalen Filialisten im deutschen LEH	9
Tab. 4:	Konzentrationstreiber Markenkosten	15
Tab. 5:	Werbebudget führender Unternehmen der Lebensmittelwirtschaft in Deutschland	16
Tab. 6:	Konzentrationsraten in einzelnen Warengruppen in Deutschland im Jahr 1997	23
Tab. 7:	Die 10 größten Molkereiunternehmen in Deutschland	27
Tab. 8:	Werbeintensität verschiedener Unternehmen der deutschen Milchwirtschaft	31
Tab. 9:	Entwicklung des Pro-Kopf-Verzehrs von Fleisch in Deutschland (in kg)	35
Tab. 10:	Gesamtvolumen und Marktanteile im dt. Schlachtmarkt 2002	36
Tab. 11:	Schlachtunternehmen im Überblick	37
Tab. 12:	Markennamen im Schweine- und Rindfleischmarkt	39
Tab. 13:	Befragungsergebnisse zum Thema Markenfleisch	40
Tab. 14:	Zuordnung von Markenfleisch nach Programmtypen	41
Tab. 15:	Begründungen aus der Praxis gegen den Aufbau einer Fleischmarke	42
Tab. 16:	Klassifikation verschiedener Vertragsprobleme bei asymmetrischer Information	57
Tab. 17:	Vergleich der Rechtsformen im Hinblick auf die Potenziale der Markenführung	73
Tab. 18:	Unternehmerische Grundhaltungen	76
Tab. 19:	Struktur der Stichprobe	88
Tab. 20:	Größe der befragten Unternehmen nach Umsatz im Vergleich zur Grundgesamtheit	89
Tab. 21:	Rechtsformen der befragten Unternehmen	89
Tab. 22:	Eigentumsverhältnisse der beteiligten Unternehmen	90
Tab. 23:	Position der antwortenden Manager	90
Tab. 24:	Operationalisierung des Modells	94
Tab. 25:	Anteil der Markenformen am Gesamtabsatz der Unternehmen	95
Tab. 26:	Anteil der verschiedenen Vertriebswege am Gesamtabsatz der Unternehmen	96
Tab. 27:	Ergebnisse einer Konstantsummenskala zu den wettbewerbsrelevanten Unternehmensbereichen	97
Tab. 28:	Einordnung der Unternehmen hinsichtlich ihrer Brand Orientation	98
Tab. 29:	Bewertung der eigenen Leistungsfähigkeit im Vergleich zum Branchenführer	100
Tab. 30:	Faktorladungen der einzelnen Statements	101
Tab. 31:	Charakterisierung der Cluster durch die extrahierten Faktoren	105
Tab. 32:	Beschreibung der Cluster durch die Statements zur Markenorientierung	106
Tab. 33:	Anteil Marken- bzw. Handelsmarkengeschäft am Gesamtabsatz der Cluster	107
Tab. 34:	Wichtigkeit einzelner Unternehmensfunktionen für die Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit	108

Tab. 35:	Charakterisierung der Cluster nach Umsatzgrößenklassen	109
Tab. 36:	Charakterisierung der Cluster nach Absatzkanälen	111
Tab. 37:	Auszahlungspreise der deutschen Molkereien 1998-2002	121
Tab. 38:	Vergleich der Rechtsformen im Hinblick auf die Potenziale der Markenführung	139
Tab. 39:	Unterschiede zwischen neuen Erscheinungsformen der genossenschaftlichen Rechtsform	142
Tab. 40:	Implementierungsebenen der Markenorientierung	146
Tab. 41:	Instrumente des internen Marketings auf dem Weg zum Markenartikler	148
Tab. 42:	Ausgewählte Maßnahmen der Investor Relations für Genossenschaften	149
Tab. 43:	Vorteile einer engen Lieferantenbindung	152

Abkürzungsverzeichnis

AFG	Alkoholfreie Getränke
BDM	Bundesverband Deutscher Milchviehhalter
BSC	Balanced Score Card
BVE	Bundesverband Ernährungsindustrie
CMA	Centrale Marketing Gesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft
c.p.	ceteris paribus
EGO	Erzeugergemeinschaft für Schlachtvieh im Raum Osnabrück
FA	Faktorenanalyse
F&E	Forschung und Entwicklung
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
GenG	Genossenschaftsgesetz
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
HMU	Humana Milchunion
IAS	International Accounting Standard
IRI	Information Resources GfK GmbH
KW	Kalenderwoche
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
LZ	Lebensmittelzeitung
MIV	Milchindustrieverband
MUH	Milchunion Hocheifel
NGC	New Generation Cooperative
NIÖ	Neue Institutionenökonomie
P-A	Prinzipal-Agenten
P&G	Procter & Gamble
POS	Point of Sale
ROI	Return on Investment
USP	Unique Selling Proposition

1 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Die Relevanz der Markenpolitik für die Ernährungswirtschaft ist weitgehend unbestritten. Gleichwohl ist der Anteil, den profilierte Marken in den verschiedenen Warengruppen einnehmen, unterschiedlich. In den beiden umsatzmäßig wichtigsten Warenbereichen der deutschen Ernährungsindustrie (Fleisch und Milch) ist die Bedeutung der Markenartikel vergleichsweise gering.

Möglicherweise deuten sich hier Zusammenhänge zwischen der Rechtsform der Anbieter und der verfolgten Markenstrategie an. Betrachtet man z. B. die Molkereiwirtschaft, so weisen Kapitalgesellschaften bzw. eigentümergeführte Unternehmen einen deutlich höheren Markenanteil und eine größere Wertschöpfung bezogen auf die verarbeitete Milchmenge auf als die Genossenschaften. Die folgende Studie analysiert vor diesem Hintergrund die Ausgestaltung und die Bedingungsfaktoren des Markenmanagements in genossenschaftlich strukturierten Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie. Zurzeit gibt es in Deutschland ca. 9.500 Unternehmen mit genossenschaftlicher Rechtsform, davon ein ganz erheblicher Teil im Agribusiness (Steding 2002). In Europa wird rund ein Drittel aller Lebensmittel im genossenschaftlichen Bereich produziert.

In der ökonomischen Forschung gibt es zwei zentrale Theorien, die Anhaltspunkte für die hier vermutete „Markenlücke“ der Genossenschaften bieten. Die Neue Institutionenökonomie fragt aus einem genuin ökonomischen Blickwinkel nach strukturellen Bedingungsfaktoren, d. h. in diesem Fall nach den Möglichkeiten, innerhalb des genossenschaftsrechtlichen Rahmens Marken erfolgreich zu führen. Die Genossenschaft als Rechtsform weist hinsichtlich der Eigentumsrechte und Anreizstrukturen Besonderheiten gegenüber Kapitalgesellschaften und Eigentümerunternehmen auf, die einer Markenpolitik entgegenstehen können. Die landwirtschaftlichen Anteilseigner sind ggf. mehr an einer kurzfristigen Maximierung der Auszahlungspreise als an einer langfristigen Optimierung des Marken- bzw. Unternehmenswertes interessiert. Dieses strukturelle Spannungsverhältnis steht im Vordergrund von Kapitel 4.2.

Während die Neue Institutionenökonomie auf die strukturellen Rahmenbedingungen abhebt, befasst sich die verhaltenswissenschaftliche Marketingforschung mit dem Management genossenschaftlicher Unternehmen. Auch innerhalb des Genossenschaftsrechtes gibt es erhebliche Freiräume für eine verstärkte Markenpolitik, die jedoch vielfach im Widerspruch zur vorherrschenden produktionsorientierten Denkweise des Managements stehen und ungenutzt bleiben. In der Marketingwissenschaft gilt eine konsequente Markenorientierung als notwendige Bedingung einer erfolgreichen Markenführung. Gefordert wird eine Unternehmenskultur, die sich langfristig am Markenwert bzw. am Markenimage ausrichtet und querschnittsorientiert das gesamte Unternehmen durchzieht. Kapitel 4.3 analysiert den Stand der Forschung zur Markenorientierung und fragt nach den Möglichkeiten genossenschaftlicher Unternehmen.

Diese beiden Theoriestränge werden in der Arbeit systematisch entwickelt. Daran schließt sich ein empirischer Teil an (Kapitel 5), in dessen Verlauf zunächst die Ergebnisse einer Online-Befragung zur Markenorientierung der deutschen Ernährungsindustrie vorgestellt werden. Im Anschluss werden Fallbeispiele, die auf qualitativen Interviews mit dem Management mehrerer bedeutender genossenschaftlicher Anbieter beruhen, ausgewertet.

Im 6. Kapitel werden abschließend Handlungsempfehlungen für die Politik (Genossenschaftsrecht) und das Management genossenschaftlicher Unternehmen abgeleitet.

Zunächst gibt jedoch Kapitel 2 einen Überblick über die Grundlagen der Markenpolitik und aktuelle Herausforderungen der Markenführung. Kapitel 3 stellt dann die beiden exemplarisch analysierten Warenbereiche Milch- und Fleischwirtschaft näher vor.

2 Marken als zentrale Werttreiber in der Ernährungswirtschaft

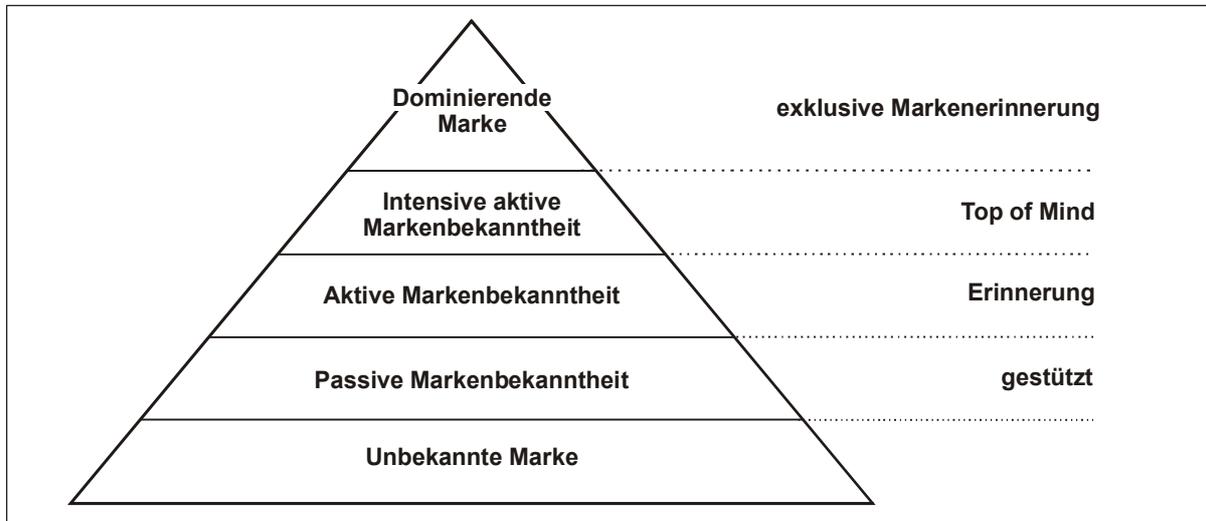
2.1 Markenrecht, Markenidentität und Markenformen

Die meisten Produkte in der Ernährungsindustrie sind heute Markenwaren, d. h. sie sind gekennzeichnet durch Wort, Bild, Farbe usw. Solche Markierungen sind notwendig zur Re-Identifikation eines Produktes und zur Herkunftsbestimmung, sie ermöglichen also Wiederholungskäufe, Empfehlungen, Reklamationen u. a. (Bodenstein/Spiller 1998; Esch 2003). Sie sind die Grundvoraussetzung für eine Kommunikationsstützung in der Werbung und für den Schutz durch das Markenrecht. Indirekt übernehmen sie eine Garantiefunktion, da der Hersteller im Allgemeinen seiner Marke verpflichtet ist und auf Nachkäufe hofft. Das Markengesetz legt in § 3 fest, welche Möglichkeiten der Markenbildung schutzfähig sind:

- Wortzeichen,
- Bildzeichen,
- Zahlen,
- Buchstabengruppen,
- Farbkombinationen,
- Hörzeichen,
- Dreidimensionale Verpackungen oder Produktformen und
- Kombinationen der o. g. Varianten.

Aus Marketingsicht ist jedoch der rechtliche Schutz nur die notwendige, nicht die hinreichende Bedingung zur Konstituierung einer Marke. In früheren Definitionen wurde der Begriff „Marke“ merkmalsbezogen abgegrenzt. Bestimmte Eigenschaften wie konstante bzw. verbesserte Qualität, Ubiquität, Verbraucherwerbung oder eine hohe Anerkennung am Markt kennzeichnen demnach eine Marke. Dagegen hat sich heute in der Forschung der identitätsorientierte Markenansatz durchgesetzt, der allein auf den Empfängerhorizont abhebt (Köhler 2001). Dabei wird die Marke als ein „in der Psyche des Konsumenten fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild“ verstanden (Meffert et al. 2002). Ein Kennzeichen erfolgreicher Marken ist daher u. a. die Markenprägnanz, d. h. die Eigenschaften der Marke müssen klar und unverwechselbar sein. Grundvoraussetzung der Imageprofilierung ist ein hoher Bekanntheitsgrad (Esch/Wicke 1999). Die Markenaussage muss zudem von Relevanz für den Kunden sein. Mit Blick auf die Ausprägung dieser Charakteristika lassen sich folgende Markentypen unterscheiden:

Abb. 2: Markenpyramide



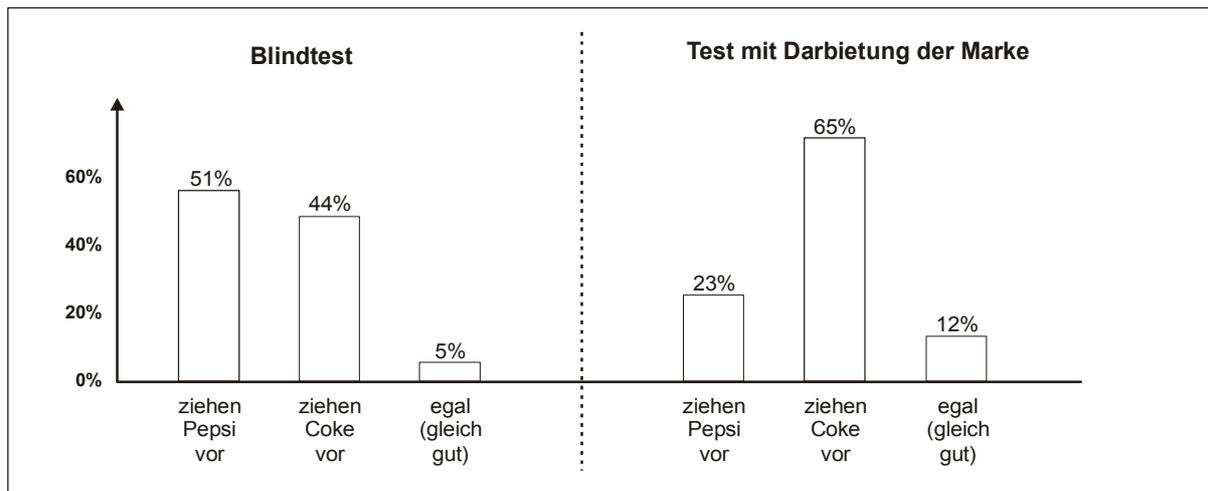
Quelle: Aaker 1992

Marken übernehmen im Alltag des Konsumenten eine Reihe von Funktionen. In Anlehnung an Meffert et al. (2002) werden folgende Aufgabenfelder unterschieden: Orientierungshilfe durch Identifikationsfunktion (entlasten den Konsumenten durch Bündelung von Informationen), Vertrauensfunktion (Reputation, Bekanntheit) und eng verbunden damit die Qualitätssicherungsfunktion, da bekannt gewordene Qualitätsmängel zu einem irreparablen Imageschaden und damit im schlimmsten Fall (Beispiel Birkel) zum Zusammenbruch der Marke führen können (Spiller et al. 2002). Weiterhin können Marken eine Prestigefunktion erfüllen, indem sie zum demonstrativen Konsum genutzt werden.

Viele Untersuchungen zeigen, dass es einen erheblichen Einfluss des Markenimages auf die Produktbeurteilung gibt. So ergeben Blindtests, bei denen die Markenbezeichnung verdeckt wird, im Allgemeinen völlig andere Prioritätenreihungen als offene Vergleiche. Beispielsweise wurde bei einem Marktforschungsexperiment Probanden das Mineralwasser des österreichischen Marktführers zum einen unter dem tatsächlichen Markennamen „Römerquelle“, zum anderen unter der unbekanntem Markierung „Kronsteiner“ angeboten. Dabei wurde das gleiche Mineralwasser mit der unbekanntem Marke signifikant schlechter beurteilt als bei der Markierung „Römerquelle“ (Strebinger 2001). Ein anderes bekanntes Beispiel ist der Cola-Test (vgl. Abb. 3). Im Blindtest bevorzugten 51 % der Probanden Pepsi- gegenüber Coca-Cola, im offenen Vergleich sind es nur 23 % (Chernatony/McDonald 1992).

Diese Wirkung auf Auswahl- und Kaufentscheidung von Konsumenten macht den entscheidenden Wert der Marke aus. Die Veränderung der wahrgenommenen Produktqualität durch das Markenimage variiert in verschiedenen Warenbereichen erheblich und ist u. a. abhängig vom Ausmaß des jeweiligen Marken- bzw. Preisbewusstseins und von den Möglichkeiten der eigenständigen Qualitätsbeurteilung. Die Relevanz des im Markennamen inkorporierten Goodwill ist jedoch unverkennbar (Sattler 1997).

Abb. 3: Geschmackswahrnehmung in Abhängigkeit von der Marke



Quelle: Chernatony/McDonald 1992, S. 9

Aus Sicht der Hersteller dienen Marken auf gesättigten Märkten damit zur Differenzierung im Wettbewerb. Ein weiterer wichtiger Vorteil ist der Aufbau einer Kundenbindung, die bei unmarkierten Produkten nicht möglich ist. Marken ermöglichen durch eine differenzierte Positionierung die segmentspezifische Bearbeitung des Marktes und erhöhen damit die Ausschöpfung des Marktpotenzials (Meffert et al. 2002).

Für die Praxis ist die Unterscheidung verschiedener Markenformen wichtig. Grundsätzlich lassen sich im Hinblick auf die Markeneignerschaft Herstellermarken (= klassische Markenartikel) und Handelsmarken differenzieren; bei letzteren verfügt ein Handelsunternehmen über die Markenrechte. Weiterhin kann nach dem Umfang der mit einem Namen gekennzeichneten Produkte unterschieden werden in Produkt-Marken (auch: Einzelmarken, Mono-Marken), Produktgruppenmarken (auch: Markenfamilien, Range-Marken, Produktlinien), Programmmarken (auch: Dachmarken, Firmenmarken, Company-Marken) und Markensysteme (hier wird per Lizenzierung eine Marke von verschiedenen Unternehmen für diverse Produktbereiche genutzt). Eine weitere Differenzierung der Markenform betrifft die Preisstellung: Luxusmarken kennzeichnen Artikel mit hohen Prestigewirkungen und höchsten Preisen. Premium- bzw. A-Marken decken das gehobene Preissegment ab und verfügen im Gegensatz zu Luxusmarken, die Exklusivität versprechen, häufig über beachtliche Marktanteile. Traditions- bzw. B-Marken sind im Mittelpreissegment angesiedelt, während C-Marken bzw. Preiseinstiegsmarken das wachsende Niedrigpreissegment bedienen. Bezüglich der geographischen Reichweite lassen sich regionale, nationale, internationale und globale Marken differenzieren.

Neben der einzelbetrieblichen Markierung gibt es weitere in der Ernährungswirtschaft gebräuchliche Formen der Gemeinschaftsmarkierung. Als wichtige Varianten können Verbandszeichen, Herkunftszeichen, Gütezeichen, Prüfzeichen und staatliche Qualitätszeichen unterschieden werden. Trotz dieser vielfältigen Möglichkeiten der Gemeinschaftskennzeichnung

ist der praktische Stellenwert für die Markenpolitik eher gering (Alvensleben/Gertken 1993; Spiller 2001). Dies hat strukturelle Gründe: So versuchen neutrale Marktinformationen die Qualitätstransparenz für den Nachfrager zu erhöhen, wozu sich überbetriebliche Kennzeichnungen mit weiter Verbreitung durchaus eignen. Genau aus diesem Grund haben sie als Werbeargument für die einzelne Unternehmung aber nur sehr eingeschränkten Wert. Ziel der Produktwerbung ist vor allem die Alleinstellung des Erzeugnisses in den Augen der Nachfrager, Anpreisungen, die ausschließlich für das eigene Angebot ins Feld geführt werden, versprechen den größeren Markterfolg. Gemeinschaftskennzeichen jeder Art stehen dagegen in einem Spannungsverhältnis zur Individualisierung des Produkts durch Markierungs- und Kommunikationspolitik. Hinzu kommen Trittbrettfahrerprobleme bei der notwendigen Finanzierung von Gemeinschaftswerbung.

2.2 Aktuelle Entwicklungen der Markenführung

Die folgende Analyse zur Markenführung genossenschaftlicher Unternehmen recurriert an vielen Stellen auf generelle Herausforderungen, denen sich die Markenartikelindustrie zzt. gegenüber sieht. Tabelle 2 stellt wesentliche Entwicklungsfaktoren vor, wobei ausgewählte Kriterien anschließend etwas näher skizziert werden.

Tab. 2: Herausforderungen der Markenführung in der Ernährungswirtschaft

Einflussfaktoren auf die Markenpolitik	Erläuterungen
Zunehmende Handelskonzentration	Internes Wachstum und (internationale) Akquisitionen führen zu einem wachsenden Konzentrationsgrad mit einem in Deutschland überproportional hohen Discountanteil
Steigender Handelsmarkenanteil	Mit dem Wachstum der Discounter und des Preisbewusstseins stieg der Handelsmarkenanteil in den letzten Jahren stark an
Wachsende Werbeinvestitionen	Langfristig zeigt sich eine überproportionale Steigerung der Werbeausgaben im Verhältnis zu den Gesamtkosten
Markenkosten als zentraler Konzentrationstreiber	Deutlich günstigere Kosten-Nutzen-Relation bei der Werbung für die marktführenden Unternehmen
Polarisierung	Trend zur Polarisierung der Markenfelder in Premium- und Preiseinstiegsmarken unter Ausdünnung der klassischen mittelpreisigen Traditionsmarken erkennbar
Konzentration auf Kernmarken	Reduktion der Zahl der im Unternehmen geführten Marken

Imagegefährdung durch zunehmende Aktionspreispolitik des Handels	In einigen Warengruppen werden zzt. mehr als die Hälfte der Produkte im Rahmen von Sonderangeboten abgesetzt
Sinkendes Markenbewusstsein	Empirische Studien zeigen, dass die Preisbereitschaft für bekannte Markenartikel in vielen Warengruppen abnimmt
Markenverwässerung	Bei exzessiver Markentransferstrategie wird ggf. der Markenkern unscharf (Markenflimmern)

Quelle: Eigene Zusammenstellung

2.2.1 Konzentration und Discountorientierung im Lebensmitteleinzelhandel

Die Mehrzahl der im Weiteren beschriebenen Herausforderungen der Markenführung ist verknüpft mit der Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel und der damit einhergehenden Auseinandersetzung um die Marketingführerschaft in der Wertschöpfungskette. Der filialierte Lebensmitteleinzelhandel erzielte in Deutschland im Jahr 2002 einen Gesamtumsatz von zusammen 201.475 Mio. Euro, davon entfielen 138.994 Mio. Euro auf den Umsatz von Lebensmitteln (M+M Eurodata 2003). Im Gegensatz zur Ernährungsindustrie ist der Handel durchgängig stark konzentriert (Seifert 2001), die Top 30 des deutschen Lebensmitteleinzelhandels (LEH) erwirtschaften zusammen 98 % des Gesamtumsatzes (M+M Eurodata 2003).

Zur groben Typologisierung des filialisierten Lebensmittelhandels bietet sich eine Einteilung in drei Unternehmensformen an: Zunächst gibt es zentralisierte Konzerne (z. B. Metro, Tengelmann, Aldi), welche verstärkt auf internationaler Ebene agieren. Die zweite Gruppe bilden international (z. B. Rewe) und vorwiegend national (z. B. Edeka) operierende Kooperationsgruppen. Die Hauptunterschiede zu den Konzernen liegen in dem dreistufigen Aufbau (Einzelhändler-Großhändler-Gruppenzentrale) und in der Zweiteilung des Einzelhandelsbereichs in die selbstständigen Kaufleute auf der einen und den von der Gruppenzentrale als Filialen geführten Regiebereich auf der anderen Seite. Eine dritte Gruppe bilden Verrechnungskontore (z. B. Markant). Der Unterschied zu den Kooperationsgruppen ist darin zu sehen, dass es sich hierbei um einen „lockeren“ Einkaufsverband, bestehend aus geschäftspolitisch eigenständigen und unabhängigen Filialunternehmen, handelt. Im Vordergrund steht die Bezugsmengenkonzentration und somit ein Ausbau der Verhandlungsstärke gegenüber Lieferanten. Abbildung 4 gibt dazu einen Überblick über die Umsatzverteilung der führenden Unternehmen des Lebensmittelhandels unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Betriebsstruktur.

Abb. 4: Struktur des filialisierten Lebensmitteleinzelhandels in Deutschland

System-typen	Filialunternehmen			Filialisierte Kooperationen			Verrechnungs-kontore
Unter-nehmens-gruppen	Aldi	Tengelmann	Metro	Spar	Rewe/ Für Sie	Edeka/ AVA	Markant
Wichtige Vertriebs-linien	Aldi	Grosso/ Magnet, Tengelmann, Kaiser's, Plus, LeDi, KD	real, TIP, Metro, Kaufhof, Horten, Extra	Spar, Eurospar	Toom, HL, Globus, Rewe, Penny, Netto, KaFu	Marktkauf, Depot, Edeka, E-Aktiv- Markt, Allkauf, NP	Wal-Mart, Globus, dm, Schwarz-Grp., Markant, Schlecker, Tegut, Lekkerland, K + K
Umsatz (Gesamt) (Mio. € 2002)	25.000	12.463	32.022	7.539	28.622	25.177	45.500
Umsatz (Food) (Mio. € 2002)	20.250	7.762	14.430	6.956	19.645	20.929	Ca. 28.000

Quelle: Eigene Darstellung nach Daten von M+M Eurodata (2003)

Mitglieder in der Markant sind nationale (z. B. Lidl) und regionale Filialisten (z. B. Tegut). Während die Markant für international tätige Filialisten wie Lidl eine abnehmende Bedeutung hat, sind mittelständische Handelsunternehmen auf die Kooperation angewiesen. Trotzdem verfügen sie in aller Regel über etwas schlechtere Einkaufspreise und sind nur dann wettbewerbsfähig, wenn sie in ihrem Einzugsgebiet hohe Marktanteile (20% und mehr) erreichen. Tabelle 3 gibt einen Überblick über die wichtigsten Regionalfilialisten.

Vieles deutet darauf hin, dass sich der Konzentrationsgrad in den nächsten Jahren weiter zu Gunsten der führenden Handelsunternehmen erhöhen wird (KPMG 2001, S. 38). Wachstum ist auf dem deutschen Markt nur noch durch Akquisitionen, Beteiligungen o. Ä. zu realisieren. Um den anhaltenden Konzentrationsprozess zu überleben, beteiligen sich mittlerweile selbst mittlere und kleine Unternehmen an einem intensiven Preiswettbewerb (Olbrich 2001, S. 2), in dem Markenartikel als Frequenzbringer und Sonderangebotsobjekte vermarktet werden.

Neben der insgesamt zunehmenden Konzentration stellt das überproportionale Wachstum der Lebensmitteldiscounter die Ernährungsindustrie vor große Herausforderungen. Im internationalen Vergleich ist der Discountanteil in Deutschland mit über 40 % Absatzanteil außergewöhnlich hoch. Nach Schätzungen von ACNielsen ist der Anteil allein im Jahr 2002

um mehr als 3 % gestiegen (o. V. 2003a). Discounter zeichnen sich aus Sicht der Markenartikelindustrie durch ihren hohen Handelsmarkenanteil aus. Soweit sie überhaupt Marken listen, gefährden sie durch Dauerniedrigpreiskonzepte das Preisgefüge im Markt und behindern eine konsequente Positionierung.

Tab. 3: Auflistung der führenden regionalen Filialisten im deutschen LEH

Unternehmen	Standort	Umsatz 2002 in Mio. Euro gesamt	Umsatz 2002 in Mio. Euro Food
Globus	St. Wendel	3.440	1.892
Dohle-Gruppe	Siegburg	2.884	2.408
Bartelss Langness-Gruppe	Kiel	2.100	1.718
Coop Schleswig-Holstein	Kiel	1.370	1.137
Bünting	Leer	1.140	855
Bremke & Hoerster ¹	Arnsberg	1.055	844
Tegut	Fulda	950	760
Ratio	Münster	906	549
Klaas+Kock	Gronau	820	705
Kaes	Mauerstetten	500	300
Feneberg	Kempton	309	278

¹ Im Jahr 2003 von Kaufland/Schwarz-Gruppe (Lidl) übernommen.

Quelle: Eigene Darstellung

Während die international erfolgreichen Expansionsstrategien der deutschen Discountfilialisten auf die hohe Professionalität dieser Betriebsform hinweisen, weisen die Großflächenbetreiber in Deutschland unübersehbare Schwächen auf. Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser, die prinzipiell aufgrund ihrer strukturellen Kostennachteile präferenzorientiert agieren sollten und damit Partner der Markenartikelindustrie in Abgrenzung zum Discountsegment sein könnten, sind in Deutschland im Vergleich zu französischen oder US-amerikanischen Anbietern wenig erfolgreich. Hier vermuten viele Branchenanalysten ein deutliches Umsatzpotenzial (KPMG 2001), das derzeit – zum Nachteil der Markenanbieter – nicht ausgeschöpft wird. Die Komplexität des Warenangebots der Vollsortimenter überfordert die Verbraucher angesichts defizitärer Angebotskonzepte eher, was das Markenflimmern (s. u.) und damit das Wachstum der Discounter zusätzlich fördert.

2.2.2 Muss-Marken im Verhältnis zum Lebensmitteleinzelhandel

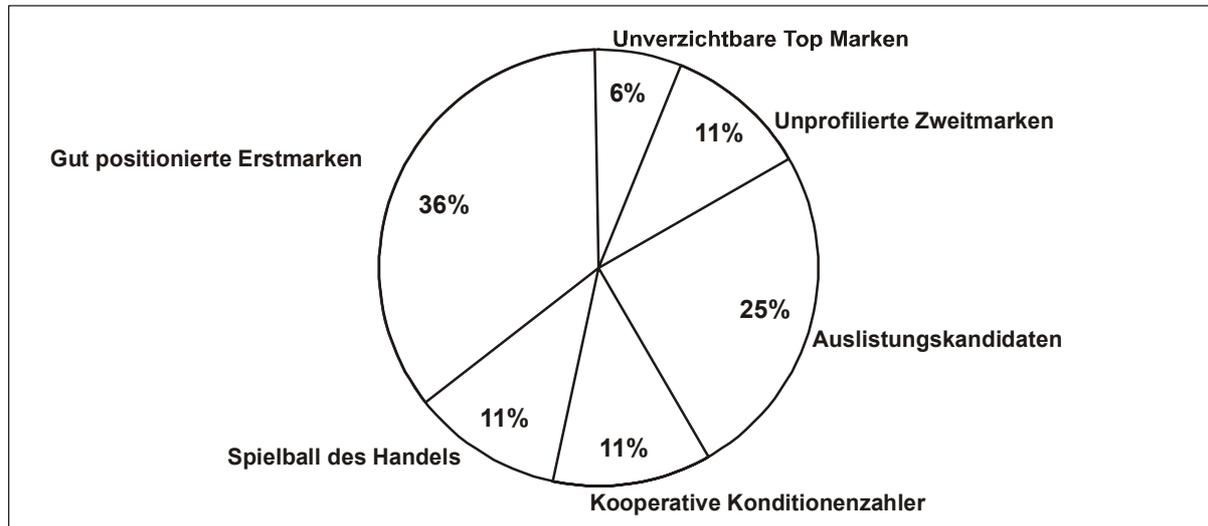
Die zunehmende Konzentration im weltweiten Lebensmitteleinzelhandel bedingt, dass die Listungsentscheidung des Handels in wachsendem Maße die Erfolgchancen der Ernährungsindustrie beeinflusst. Im Durchschnitt der Gesamtbranche hat der größte Handelskunde einen Anteil von mehr als 20 % am Umsatz; die drei größten Abnehmer tragen mehr als 40 % und die sechs größten Kunden fast 60 % zum Umsatz bei (Zentes 1997). Bei kleineren Herstellern und lückenhafter Distributionsquote nimmt die Abhängigkeit i. A. noch weiter zu, und die auf ein Handelsunternehmen bezogene Umsatzkonzentration kann 40 % und mehr betragen (Monopolkommission 1994). Umgekehrt sind die quantitativen Abhängigkeiten der Handelsunternehmen von einzelnen Herstellern wegen der hier vorherrschenden breiten Sortimente weitaus geringer. Selbst große, diversifizierte Hersteller tragen selten mehr als 2 bis 3 % zum Gesamtumsatz führender Handelsorganisationen bei. Der Anteil mittelständischer Produzenten ist für das Gesamtergebnis des Abnehmers vernachlässigbar gering, während für den Anbieter kaum Ausweichalternativen erkennbar sind.

Diese Gatekeeperfunktion (Hansen 1990) des Handels ist in den letzten Jahren in einer Reihe von Forschungsstudien detailliert analysiert worden. Dabei zeigt sich, dass eine starke Marke die Verhandlungsposition der Herstellerseite deutlich verbessert. Eine entscheidende Größe in den Jahresgesprächen ist die Markentreue, die ein Hersteller erzielt, im Vergleich zu der Geschäftsstättentreue der Kunden des Handelsunternehmens (Gegenmantel 1996). Im Konfliktfall zwischen Industrie und Handel, d. h. bei Auslistung der Marke, steht der Konsument vor der Entscheidung, eine andere Marke zu wählen oder ein anderes Geschäft aufzusuchen: Das Verhältnis von Marken- und Einkaufsstättenimage entscheidet über die ökonomische Abhängigkeit der Kontrahenten. In einer Auswertung des GfK-Haushaltspanels kommen Diller et al. zu dem Ergebnis, dass über acht analysierte Warengruppen hinweg Marken- und Einkaufsstättentreue im Durchschnitt ähnlich ausgeprägt sind (Diller et al. 1997). Pro Warengruppe verfügt der Konsument über ein Relevant Set von ca. drei Marken und kauft diese in ebenfalls drei Geschäften ein (Diller et al. 1997). Die Konzentration der gesamten Einkaufsmenge auf die an erster Stelle präferierte Marke bzw. das führende Geschäft (die Bedarfsdeckungsrate) beträgt jeweils knapp 70 % mit beachtlichen warengruppenspezifischen Streuungen. Auf den ersten Blick scheinen damit Hersteller und Handel über eine ähnliche Ausgangsposition zu verfügen. Eine differenzierte Betrachtung der Marken- und Einkaufsstättentreue zeigt allerdings erhebliche Abweichungen. So wird deutlich, dass starke Marken und Handelsgeschäfte, die über einen hohen Marktanteil verfügen, i. d. R. auch hohe Treuwerte aufweisen. Daneben gibt es jedoch einige Spezialisten, die bei ihren Abnehmern ebenfalls eine sehr hohe Kundenbindung aufgebaut haben (Diller et al. 1997).

Zahlreiche schwächere Marken sind dagegen aus Sicht des Handels ersetzbar. Dies legt eine empirische Untersuchung offen, bei der Einkaufsverantwortliche deutscher Einzelhandelsunternehmen des Konsumgütersektors zur Marktposition ihrer Lieferanten befragt wurden (Feige/Tomczak 1995; Feige 1996). Mehr als die Hälfte aller Marken können demnach vom

Handel ohne größere ökonomische Friktionen aufgelistet werden (vgl. Abb. 5 und Zentes 1997).

Abb. 5: Markentypen im Verhältnis zum Lebensmittelhandel: Ergebnis einer Befragung von Einkaufsverantwortlichen



Quelle: Feige/Tomczak 1995

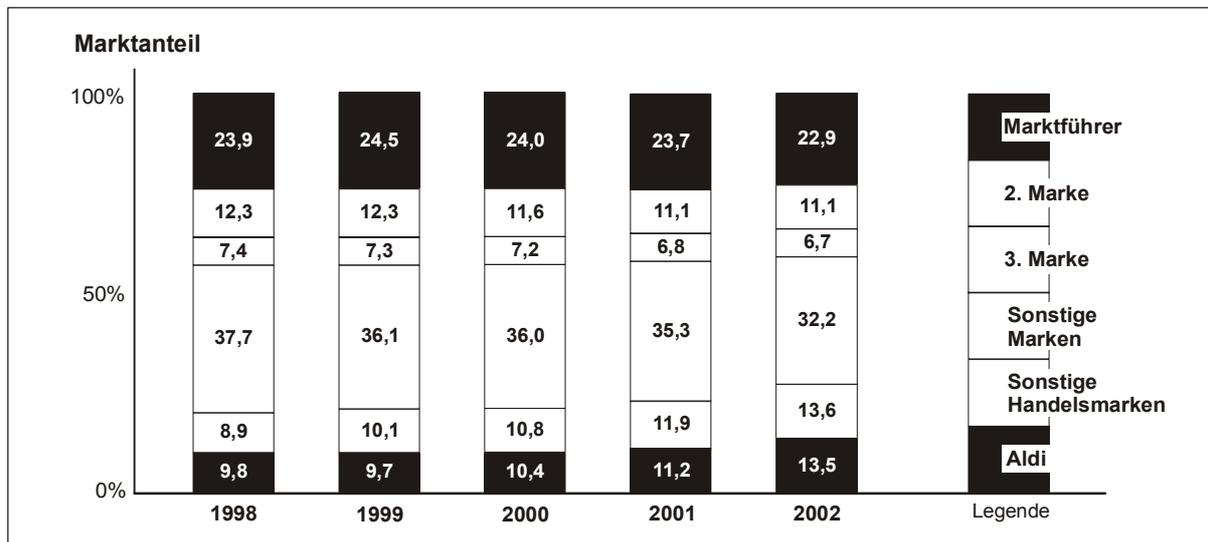
Diese für viele Unternehmen der Ernährungsindustrie ohnehin prekäre Situation wird noch dadurch verschärft, dass sich in den letzten Jahren verstärkte Bemühungen des Handels abzeichnen, das Warengeschäft bei den Herstellermarken auf die führenden Lieferanten zu konzentrieren. Verantwortlich dafür sind einmal Transaktionskostenüberlegungen, da mit der Verringerung der Lieferantenvielfalt im administrativen Bereich und in der Logistik Kosten gesenkt werden können. Konsumseitig wird dieser Trend durch die Polarisierung der Märkte gestützt, weil damit das traditionelle Feld mittelständischer Produzenten – die Mittelpreislage – an Bedeutung verliert. Schließlich bieten die führenden Anbieter dem Handel neben der Ware ein umfangreiches Unterstützungspaket zur Vermarktung, das heute in der Literatur unter dem Begriff Category-Management diskutiert wird (Möhlenbruch 1997). Mittelständische Hersteller sind im Regelfall nicht in der Lage, Personal und Software für Regaloptimierungsprogramme bereitzustellen, umfangreiche, auf die Vertriebslinien der Handelskunden zugeschnittene Verkaufsförderungsprogramme zu entwickeln (Tailormade Promotions) oder komplette Sortimentsbereiche als Modullieferant anzubieten (v. d. Heydt 1998).

2.2.3 Wachstum des Handelsmarkenanteils

Wettbewerbsverschärfend wirkt nicht zuletzt das wachsende Aufkommen von Handelsmarken, die im direkten Wettbewerb zu den Herstellermarken stehen (Meffert/Giloth 2002). Im Durchschnitt der Warengruppen beträgt der Handelsmarkenanteil inzwischen in Deutschland gut 30 % des Umsatzes und 40 % des Absatzes – mit weiter steigender Tendenz (Wildner

2003). Hintergrund dieser Entwicklung ist einmal der Erfolg der Lebensmitteldiscounter, die überwiegend (Lidl) oder fast ausschließlich (Aldi) Handelsmarken anbieten. 54 % des Handelsmarkenumsatzes in Deutschland entfällt auf Aldi (Wildner 2003). Hinzu kommen das gestiegene Preisbewusstsein der Konsumenten sowie das gute Abschneiden der Handelsmarken in Warentests, so dass die Preisbereitschaft für Markenartikel sinkt. Cum grosso modo verlieren Herstellermarken gegenüber Handelsmarken massiv an Marktanteilen, wenn der Preisabstand auf über 40 % steigt (Diller 2003). Die folgende Abbildung zeigt entsprechende Tendenzen gemittelt über 68 Warengruppen für Deutschland im Bereich FMCG (Fast Moving Consumer Goods). Alle Herstellermarken verlieren Marktanteile, die Marktführer jedoch relativ betrachtet am wenigsten.

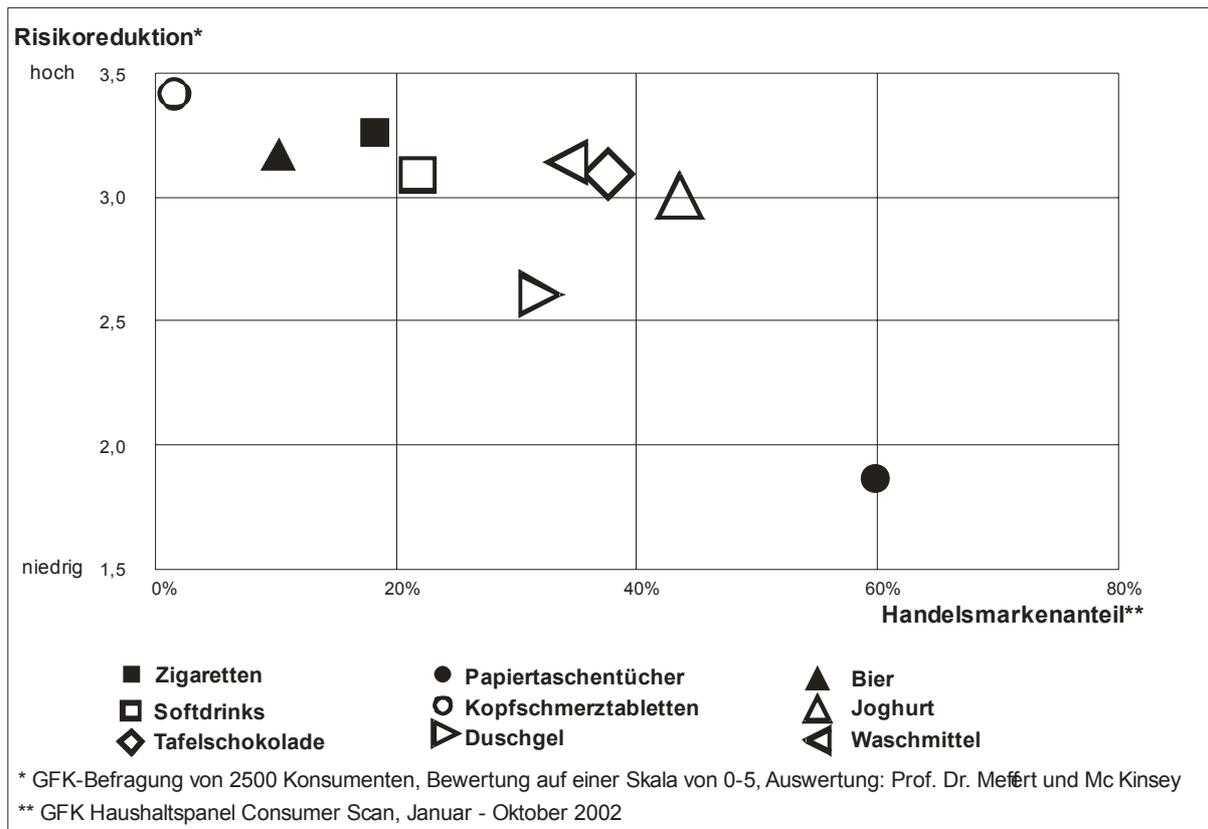
Abb. 6: Entwicklung der Umsatzanteile verschiedener Marken in Deutschland von 1998 bis 2002



Quelle: Wildner 2003

Der Handelsmarkenanteil ist in den einzelnen Warengruppen sehr unterschiedlich ausgeprägt. Empirische Studien, die erfolgsbestimmende Determinanten des Handelsmarkenanteils analysiert haben, arbeiten das Kaufrisiko, die wahrgenommenen Qualitätsunterschiede, das Ausmaß der Produktdifferenzierung und das Markenimage als entscheidende Kriterien heraus (Wildner 2003). Abbildung 7 zeigt am Beispiel von 9 verschiedenen Warengruppen, dass es einen erheblichen Zusammenhang zwischen der Höhe des wahrgenommenen Kaufrisikos und der Handelsmarkenpräsenz gibt.

Abb. 7: Subjektives Kaufrisiko und Handelsmarkenanteil



Quelle: Wildner 2003

Der Erfolg der Handelsmarken führt auf Herstellerseite in vielen Fällen zu einer Reorientierung der eigenen Handelsmarkenpolitik. Es lassen sich drei Gruppen von Herstellern unterscheiden:

Der klassische Markenartikelproduzent: Unter dieser Rubrik sind solche Produzenten einzuordnen, die ihre Produkte bisher ausschließlich als Herstellermarken anbieten. Es handelt sich dabei i. d. R. um die Eigner herausragender Marken, die – neben einer ausgezeichneten horizontalen Wettbewerbsposition (i. e. Marktführer) – auch im Vertikalverhältnis zum Handel eine starke Position einnehmen. Das Ziel dieser Unternehmen ist in erster Linie die Aufrechterhaltung der Unabhängigkeit ihrer Unternehmenspolitik gegenüber dem Handel (Autonomiestrategie, Diller 1988). Der Druck in Richtung Handelsmarkenproduktion, der auf diesen Herstellern lastet, ist jedoch relativ groß. Gerade erfolgreiche Markenartikel sind als Handelsmarkenproduzenten begehrt, da sie Produkte mit hoher und gleichbleibender Qualität liefern können (Raeber 1995). Empirische Studien geben den Anteil derjenigen Nahrungsmittelanbieter, die keine Handelsmarken herstellen (wollen), für Mitte der 90er Jahre mit ca. 47 % an (Pretzel 1996). Inzwischen dürfte dieser Prozentsatz wesentlich geringer sein. Es ist zudem anzunehmen, dass hinter diesen Nennungen nur zu einem kleineren Teil der harte Kern der klassischen Muss-Markenhersteller steht, der jede Anfrage nach Handelsmarken kategorisch ablehnt. Als Beispiele werden in der Literatur immer wieder

Coca-Cola, Procter & Gamble, Mars und Gillette genannt (Mira 1994). Die Risiken der Handelsmarkenproduktion, vornehmlich die Kannibalisierung der eigenen Marken, der Know-how-Transfer und die Senkung des Marktpreisniveaus erscheinen diesen Anbietern zu groß (Pretzel 1996). Der überwiegende Teil der bisherigen Nicht-Handelsmarkenhersteller dürfte auf solche Anbieter entfallen, die noch nicht mit ernsthaften bzw. lukrativen Forderungen des Handels konfrontiert wurden.

Der Markenartikler mit Handelsmarken als Zusatzgeschäft: Der wohl häufigste Typ des Handelsmarkenproduzenten ist der des Markenartiklers, der zusätzlich zu seinen Eigenmarken ein Handelsmarkenportfolio anbietet. Rund 53 % der Food-Produzenten fertigen (auch) Handelsmarken, bei den übrigen Konsumgütern des täglichen Bedarfs liegt der Anteil niedriger (Pretzel 1996; Oertli 1988). Knapp ein Viertel der Unternehmen beziffert den Absatzanteil der Handelsmarken auf über 20 %, ca. 12 % sogar auf mehr als 35 %. Grundsätzlich liegt bei diesen Unternehmen der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit in der Produktion und Vermarktung von Herstellermarken. Die Gewichtung des Handelsmarkenanteils reicht dabei von einer marginalen Umsatzbedeutung (wie etwa bei Nestlé) bis zu Betrieben, die bereits an der Schwelle zur hauptgeschäftlichen Handelsmarkenproduktion stehen. Die Zielsetzung ist unterschiedlich. Zum Teil dient die Handelsmarkenproduktion der Absicherung der Markenartikel, wenn es nicht gelungen ist, diesen den Status einer Muss-Marke oder einer profilierten Endverbrauchermarke zu verschaffen (Zentes/Ihrig 1994). Ein weiterer Grund ist, dass gerade große Markenartikler mit breitem Produktionsprogramm in ihrem Portfolio neben Top-Marken auch schwächere Artikel führen, deren USP und Innovationsgrad eher niedrig sind (Irrgang 1989). So bietet etwa Nestlé Handelsmarken nur in den Segmenten an, in denen das Produktions-Know how allgemein verfügbar ist (Raeber 1995). Schließlich dient die Produktion von Handelsmarken der Kapazitätsauslastung. Bei Absatzschwächen der Markenartikel wird nicht selten auf diesem Weg versucht, Marktanteile zu halten (Oertli 1988). Angesichts der vielfältigen Risiken, die mit einer Handelsmarkenproduktion verbunden sind (neben den o. g.: gläserne Kalkulation, Verlust an Wertschöpfungs- und Gestaltungspotenzialen, Auslistung der Herstellermarken), muss davon ausgegangen werden, dass die Realisierung einer Mehrmarkenpolitik durch eine eigene Zweit- oder Drittmarke für den Hersteller vorteilhafter wäre (Zellekens/Horbert 1996, S. 46). Die Handelsmarkenfertigung ist hierbei ein passives Reaktionsmuster, das auf die situativ schlechtere Verhandlungsposition gegenüber dem Handel verweist. Darüber hinaus kann man sich des Eindrucks nicht erwehren, dass die Handelsmarkenentscheidungen vieler Hersteller ad hoc-orientiert sind.

Der Produzent mit Handelsmarken als Hauptgeschäft: Die Fertigung von Handelsmarken als Kern des Unternehmensgeschäftes wurde in den letzten Jahrzehnten zunächst von kleineren und mittleren Herstellern mit schwacher Kapitalausstattung verfolgt, die das Budget für eine eigenständige Markenpolitik nicht aufbringen konnten. Vielfach handelte es sich um vormalige Markenartikelhersteller, die durch die zunehmende Potenzialdominanz des Handels zur Umstellung auf Handelsmarken gezwungen wurden. Die Risiken des hauptgeschäftlichen Handelsmarkenproduzenten sind relativ offensichtlich und speziell dann besonders ausge-

prägt, wenn der Anteil einzelner Handelskunden unverhältnismäßig hoch ist. Der Hersteller verliert durch die Konzentration auf das Handelsmarkengeschäft seine verbrauchergerichtete Marketingkompetenz, was die Ausweichmöglichkeiten verringert und den Spielraum für den Interessenausgleich mit dem Handel einengt. In den letzten Jahren hat sich die Struktur der Handelsmarkenproduktion jedoch teilweise gewandelt. Die hauptgeschäftliche Produktion von Handelsmarken kann auch als Chance verstanden werden. Durch die Profilierung als kompetenter und zuverlässiger Lieferant und eine hervorragende Kostenposition bietet sich auch für Großunternehmen eine Perspektive zum Aufbau langfristiger Geschäftsbeziehungen und damit zum Überleben im Markt. Durch die Fokussierung auf Handelsmarken erschließen sich erhebliche Kostensenkungspotenziale in Vertrieb, Logistik und Marketing, die einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil ermöglichen.

Insgesamt stellt sich für viele Unternehmen der Ernährungsindustrie heute die grundsätzliche strategische Frage, ob sie im Markenwettbewerb mithalten können oder sich auf die Rolle des Handelsmarkenlieferanten konzentrieren sollen.

2.2.4 Marken als zentrale Konzentrationstreiber

Die Vorteile der Markenpolitik sind auf den ersten Blick überzeugend. Die Problematik liegt allerdings in den zunehmenden finanziellen Anforderungen, die der Aufbau einer starken Marke in einer werbeüberfluteten Gesellschaft verursacht. Tabelle 4 skizziert einige Faktoren, die dazu beitragen, dass das notwendige Budget zur Markenprofilierung in den letzten Jahrzehnten erheblich zugenommen hat. Die Kosten der Markenführung übertreffen heute in der Ernährungsindustrie hinsichtlich ihrer industriepolitischen Relevanz vielfach die klassischen Konzentrationstreiber, d. h. Economies of Scale und Scope.

Tab. 4: Konzentrationstreiber Markenkosten

Faktor	Relevanz
„Markeninflation“	Die Zahl der beworbenen Marken liegt in Deutschland bei über 50.000, davon ca. 3.500 mit einem Werbebudget von über 500.000 Euro
Werbeausgaben	Die Werbeschaltkosten sind in Deutschland zwischen 1990 und 2000 um ca. 65 % auf rund 18 Mrd. Euro angestiegen
Werbedruck	Die notwendigen Werbeausgaben zur Erzielung eines gestützten Bekanntheitsgrades von ca. 20 % haben sich zwischen 1990 und 1994 fast verdoppelt, von rund 4 Mio. Euro auf knapp 8 Mio. Euro
Werbekostenanteil	Größere Markenartikler geben heute bis zu 10 % und mehr ihres Umsatzes für Marketing aus (Werbung, Verkaufsförderung, PR usf.)

Quelle: Eigene Zusammenstellung und GWA 2004

Während in der Nahrungsmittelwirtschaft die klassischen Größenvorteile in Beschaffung und Produktion von etwas geringerer Relevanz sind (Schwalbach 1988, S. 545-548), nimmt die Bedeutung der Werbekosten als Konzentrationstreiber deutlich zu. Ausdifferenzierung der Medienlandschaft, Individualisierung des Konsums, Information Overload der Konsumenten und weitere gesellschaftliche Faktoren bewirken, dass die notwendigen Investitionen zur Einführung und Pflege eines Markenartikels immer größer werden. Tabelle 5 skizziert, welchen Anteil die Werbeausgaben am Umsatz der führenden Lieferanten des LEH heute einnehmen. In der Literatur werden Durchschnittswerte von mehr als 10 % angegeben (Kalmbach 1999, S. 31).

Tab. 5: *Werbudget führender Unternehmen der Lebensmittelwirtschaft in Deutschland*

Unternehmen	Werbeausgaben 2002 in Mio. Euro	Umsatz 2002 national in Mrd. Euro	Werbeausgaben in % des Umsatzes
Procter & Gamble	293,0	2,6	11,3
Ferrero	232,9	1,3*	17,9
L'Oreal	200,0	1,0	20,0
Unilever Bestfoods	164,6	3,1	5,3
Lidl & Schwarz	213,2	17,2*	1,2
Aldi Süd	144,4	10,8	1,3

Quelle: Eigene Berechnung nach Angaben von Nielsen Media Research, *geschätzt

Die Markeninvestitionen umfassen jedoch nicht nur das Werbebudget; die Ausgaben für Verkaufsförderung, PR, Event-Marketing, Sponsoring u. a. Sonderformen liegen zusammengefasst oft in vergleichbarer Größenordnung. Der Anteil der Verkaufsförderungsmaßnahmen am Kommunikationsbudget der Markenartikelindustrie beläuft sich im Durchschnitt auf ca. 30 %; im Einzelfall kann er aber durchaus Werte bis zu 70 % annehmen (Litzinger 1995). Hinzu kommen die übrigen Kommunikationsinstrumente, für die detaillierte Angaben nicht vorliegen. Einen Gesamtwert für das Kommunikationsbudget nannte z. B. Ende der 90er Jahre die Binding-Brauerei: Das Unternehmen investierte nach eigenen Angaben rund 82 Mio. Euro in die klassische Werbung und noch einmal die gleiche Summe für weitere Marketingmaßnahmen (Pilmar/Krömer 1998). Die Gesamtkosten lagen damit bei 16,8 % des Umsatzes.

Besonders hohe Aufwendungen verlangen Neuprodukteinführungen, zum einen für den Aufbau des Bekanntheitsgrades beim Endverbraucher, zum anderen zur Sicherstellung der Leistung im Handel. Die Werbekosten nehmen dann nicht selten einen Anteil von gut 25 % des geplanten Jahresumsatzes ein. Da keine detaillierten Branchendaten vorliegen, mögen hier zwei Beispiele aus dem Süßwarenmarkt genügen: So erwartete Bahlsen für sein Neuprodukt „Pick up“ (Keksriegel) in den ersten drei Jahren nach der Markteinführung (1999) europaweit

einen Umsatz von rund 122 Mio. Euro. Der geplante Werbeeinsatz im gleichen Zeitraum lag bei rund 51 Mio. Euro (Chwallek 1998). Zum Vergleich: Die Investitionen in die neuen Produktionsanlagen beliefen sich nur auf ca. 8 Mio. Euro. Das Unternehmen Mars stützte seine Einführung Amicelli im Pralinenmarkt mit Werbeausgaben im Umfang von 14 Mio. Euro bei einem erwarteten Umsatz von 40-50 Mio. Euro (o. V. 1998).

Eine Besonderheit in der Einführungsphase sind darüber hinaus die Listungsgelder, die der Handel bei Neueinführungen verlangt (Steffenhagen 1995). Sie können nach Branchenangaben je nach Produkt bis zu einer halben Million Euro pro Handelskunde erreichen (Monopolkommission 1994).

Es ist heute davon auszugehen, dass angesichts des notwendigen Kommunikationsdrucks (Drösser 1997) die Einführung einer neuen Marke für mittelständische Anbieter nur noch unter sehr eingeschränkten Bedingungen möglich ist. Da der Einstieg über große Werbebudgets und hohe Listungsgelder verschlossen ist, bleiben nur Strategien des Guerilla-Marketings, d. h. der überlegten Bearbeitung von Randmärkten, der Diffusion der Produktbotschaft über Mundwerbung, der Nutzung unüblicher Absatzwege usw. (Bodenstein/Spiller 1998, S. 145). So gelang es z. B. dem mittelständischen Anbieter Lofthouse, den Süßwarenartikel Fisherman's Friend als Innovation über Apotheken einzuführen und dem Produkt einen Markenstatus zu verschaffen, bevor eine breite Distribution angestrebt wurde. Solche Erfolge sind allerdings selten.

2.2.5 Global Brands und Local Heroes

Ein zentraler Trend der Markenpolitik ist spätestens seit Anfang der 90er Jahre in dem Aufbau internationaler Kernmarken erkennbar. Die führenden Markenartikler konzentrieren sich auf globale „Mega-Brands“, mit denen sie in vielen Ländermärkten die Marktführerschaft erreichen können (Specht 2001). Vor dem Hintergrund der sich beschleunigenden Internationalisierung im Lebensmitteleinzelhandel und den damit einhergehenden Synergieeffekten des internationalen Marketings deutet vieles auf eine Intensivierung dieser Entwicklung hin.

Besondere Beachtung hat in den letzten Jahren die „Path to Growth-Strategie“ des Unilever-Konzerns gefunden. Das Unternehmen konzentriert sich auf internationalisierungsfähige Kernmarken und plant, sein Markenportfolio von ca. 1.600 Marken Ende der 90er Jahre auf ca. 400 Marken zu reduzieren – zu Lasten vieler regionaler Angebote (Stach 2000, S. 6 ff.). Im Rahmen von ABC-Analysen stellte Unilever fest, dass 25 % der Marken für rund 90 % des Umsatzes verantwortlich waren. Getrennt hat sich das Unternehmen z. B. von Marken wie „heiße Tasse“ und „Raguletto“, die entweder nicht internationalisierungsfähig oder von einer marktführenden Position weit entfernt waren. Ähnliche Bestrebungen verfolgt zzt. Procter & Gamble (P&G). Im Rahmen eines massiven Umstrukturierungs- und Kostensenkungsprogramms mit dem Verkauf unprofitabler Geschäftsbereiche fokussiert das Unternehmen

sämtliche Aktivitäten auf das Kerngeschäft. Zur Stärkung dieser Sparten wurden in jüngster Zeit passende internationale Marken (z. B. Clairol und Wella) akquiriert. Gleichzeitig wurden zwar profitable, aber nicht zum Kerngeschäft zählende Marken, z. B. die zu der Getränke-sparte gehörende deutsche Marke Punica, veräußert (o. V. 2003b).

Als zentrale Gründe für die internationale Kernmarkenstrategie werden Economies of Scale in F&E, Beschaffung, Produktion und Vertrieb auf der einen sowie steigende Anforderungen an das Marketingbudget auf der anderen Seite genannt (Meffert/Bolz 1998). Außerdem bieten globale Marken Vorteile bei der Listung im Lebensmitteleinzelhandel. Dieser zentralisiert im Zuge von Expansions- und Kooperationsstrategien seinen Einkauf und steht der Aufnahme regionaler Produkte entsprechend zurückhaltend gegenüber (o. V. 2002a; Lademann 2002). Hinzu kommt das Wachstum der Handelsmarken, die zu einer Ausdünnung des mittleren Marktsegmentes führen, in dem Regionalmarken traditionell angesiedelt sind. Die skizzierten Strategien von Unilever und P&G stoßen auf große Resonanz in der Praxis und werden vielfach imitiert (DiMaggio/Powell 1983).

Auf der anderen Seite zeigt sich in jüngerer Zeit eine Renaissance des Regionalmarketings, vorangetrieben durch Regionalpräferenzen, ökologische Ziele oder Globalisierungsskepsis der Konsumenten. Beispiele für die bisher nicht immer hinreichend beachteten Chancen einer Regionalmarkenstrategie zeigen sich z. B. in den neuen Bundesländern. Hier erleben traditionelle Marken seit Mitte der 90er Jahre eine enorme Renaissance. Die Sektmarke Rotkäppchen beispielsweise erreicht dort einen Absatzanteil von über 44 % (o. V. 2002b). Die „Generation Trabant“ weist ihren eigenen Marken geradezu Kultcharakter zu. Darüber hinaus zeigen Erfahrungen aus dem Lebensmittelhandel, dass überregionale Händler nach der Akquisition kleinerer Handelsfilialisten Probleme hatten, deren Sortiment an den nationalen Standard anzupassen. Die Auslistung der regionalen Produkte ist in einer Reihe von Fällen aufgrund von Kundenbeschwerden und Umsatzminderungen revidiert worden (Holler 2001). Schließlich gibt es im Einzelhandel eine Reihe von Beispielen für erfolgreiche Regional-konzepte wie z. B. das Allgäuer Unternehmen Feneberg (Lokalkolorit unter dem Label „von hier“) oder den SB-Warenhauspezialisten Globus (Ertl/Specht 1999, S. 99). Globus berücksichtigt auf Basis einer dezentralen Entscheidungsstruktur regionale Produkte und kann sich so gegenüber den häufig austauschbaren Sortimenten der Wettbewerber differenzieren.

Die Potenziale regionaler Marken werden auch anhand einer eigenen Studie (Enneking et al. 2004) zum Stellenwert dieser Produkte im Markenportfolio internationaler Anbieter belegt. Dabei stand die Ermittlung von Markenstärke und Markenwahlverhalten auf Basis einer innovativen Marktforschungsmethode (Discrete Choice-Analyse) im Fokus. Es zeigt sich eine ausgeprägte Markenstärke der untersuchten Regionalmarken, die bisher von den Handelsunternehmen in der Sortiments- und Preispolitik nicht hinreichend berücksichtigt wird.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass aus produktionswirtschaftlichen Gründen und vor dem Hintergrund einer zunehmenden Internationalisierung des Lebensmitteleinzelhandels vieles für eine weitere Ausdehnung globaler Kernmarken spricht. Die damit wachsende Uniformität

der Sortimente fördert allerdings auf regionaler Ebene die Profilierung von kleinen Marken, die gezielt die Regionalpräferenzen der Konsumenten erschließen. Diejenigen Unternehmen, die vornehmlich überregional oder national agieren, finden sich schnell in einer „Zwischen-den-Stühlen-Position“ wieder.

2.2.6 Markentransfer und Markenverwässerung

In Anbetracht der hohen Werbeinvestitionen für den Aufbau einer neuen Marke gewinnen Markentransferstrategien zunehmend an Relevanz. Etablierte und erfolgreiche Marken bilden dabei die Basis für die Erschließung neuer Märkte. Angesichts hoher Flop-Raten von bis zu 90 % bei FMCG bieten Markentransfer- und Markendehnungsstrategien (Brand- oder Line Extensions) ein großes Potenzial zur Kostenreduktion und Risikominimierung (Sattler 2001, S. 70). Bei erfolgreichem Markentransfer kann sich dieser Effekt zudem positiv auf weitere Faktoren wie die Kundenfluktuation und die kostspielige Neukundenakquisition auswirken (Esch 2003). Entsprechend forcieren sowohl führende Markenartikler wie auch Mittelständler den Aufbau von Markenfamilien.

Die jüngeren praktischen Erfahrungen zeigen allerdings auch die Problemfelder des Imagetransfers. Grundbedingungen einer erfolgreichen Übertragung sind emotionale und technologische Affinität zwischen der Ausgangsmarke und dem Neuprodukt (Keller 1999). Beide Erzeugnisse müssen einer gemeinsamen Produktwelt zuzuordnen sein, was sich an Kriterien wie bildliche Symbolik, Lebensstil, Preissegment, Nutzelement u. ä. festmachen lässt. In technologischer Hinsicht sollte eine übergreifende Kernkompetenz für den Nachfrager erkennbar sein, so dass die Glaubwürdigkeit gewahrt bleibt.

Neben solchen „technischen“ Problemen liegt die größte Herausforderung langfristig in der Gefährdung des Markenprofils. Unter dem Stichwort Markenverwässerung bzw. Markenflimmern diskutieren neuere Studien die Gefahr eines verschwommenen Markenbildes durch extensiven Markentransfer (Esch 2003). Als Beispiel dient an dieser Stelle die Marke Milka: Unter dem Dach dieser Marke wurden zwischen den Jahren 1993 und 1995 zahlreiche Subbrands wie Milka Leo, - Milkinis, - Tender, - Fresh, - Happy Cows, - Mona Lila, - Schoko + Keks und Milka Praline Nuß eingeführt. Diese Maßnahmen hatten zwar zunächst einen positiven Effekt auf das Markenbild der Dachmarke Milka zur Folge. Allerdings war dieser auf intensive Werbeinvestitionen zur Markteinführung zurückzuführen. Die neu eingeführten Subbrands standen in ihren Märkten z. T. sehr erfolgreichen und lang etablierten Monomarken (z. B. Mon Chérie, Yes, Kitkat etc.) gegenüber, so dass der positive Eindruck zum Teil durch einen negativen Effekt auf das Markenguthaben (Markensympathie, Markenvertrauen und Markenloyalität) kompensiert wurde (Andresen/Nickel 1999, S. 592).

2.2.7 Markenwert und Markenwertmessung

Die bisherigen Ausführungen zeigen die Potenziale, zugleich aber auch die wachsenden ökonomischen Risiken einer Markenpolitik. Angesichts der überragenden Relevanz für den Geschäftserfolg verwundert es nicht, dass in den letzten Jahren zahlreiche Versuche zur ökonomischen Bewertung des Markenerfolges unternommen wurden. Über den internationalen Rechnungslegungsstandard IAS werden auch in Deutschland zukünftig die Möglichkeiten zur Bilanzierung immaterieller Vermögenswerte und damit auch der Marke steigen.

In den bereits vorliegenden Analysen zum Markenwert werden vielfach sehr hohe Werte ausgewiesen, z. T. beträgt der Markenwert bei FMCG mehr als zwei Drittel des gesamten Unternehmenswertes. Weitere Anhaltspunkte für die Relevanz des Markenwertes bieten einzelne Unternehmensakquisitionen: Bei der Übernahme des Lebensmittelherstellers Kraft Foods durch den amerikanischen Phillip Morris-Konzern entfielen z. B. nach Schätzungen ca. 90 % des Kaufpreises von 12,9 Milliarden US-Dollar allein auf den Wert der Marke (Esch 2003, S. 64).

Allerdings bereitet die monetäre Markenbewertung in der Praxis derzeit noch große Probleme. Trotz der vielfältigen Einsatzmöglichkeiten des Markenwertcontrollings, etwa im unternehmensinternen Berichtswesen, beim Kauf/Verkauf von Unternehmensteilen oder zur Markensteuerung, führt bisher nur ein kleiner Teil der Unternehmen eine empirische Messung durch (Günther/Kriegbaum 1999; Sattler/PricewaterhouseCoopers 2001). Hauptursache für diese Implementierungslücke ist das Fehlen eines holistischen und vor allem betriebswirtschaftlich konsistenten Bewertungsmodells, welches einerseits sowohl finanz- als auch konsumentenorientierte Komponenten beinhaltet und auf der anderen Seite den hohen Reliabilitätsansprüchen der Rechnungslegung und Besteuerung entspricht (Högl et al. 2002).

Derzeit lässt sich der Markenwert mit Hilfe von mindestens 30 verschiedenen Bewertungsverfahren ermitteln (Schimansky 2003). Die Bandbreite reicht von monetär fokussierten, an Kosten- oder Marktdaten orientierten Verfahren, bis zu nachfrageorientierten, auf psychologische Größen abhebenden Bewertungsansätzen (Zimmermann 2003). Letztere dominieren in der Praxis. Fast alle Modelle bieten zwar durch Ausweisung eines Ergebnisses in Form eines monetären Markenwertes oder eines Markenwertindex die Möglichkeit der Integration in Kennzahlensysteme wie die Balanced Scorecard, allerdings lassen sich Modellbestandteile untereinander nicht oder nur eingeschränkt adaptieren (Högl et al. 2002). Soweit ein finanzieller Markenwert ausgewiesen wird, schwanken die Ergebnisse je nach eingesetztem Bewertungsverfahren erheblich, und es stellt sich die Frage nach der Validität dieser Angaben: Die Marke Siemens verfügt nach dem Bewertungsverfahren von Interbrand über einen monetären Wert von 1,15 Mrd. Euro, das Konkurrenzmodell von Semion beziffert den Wert der gleichen Marke hingegen auf 10,59 Mrd. Euro, was eine Differenz der beiden Verfahren von 821 % bedeutet (Esch 2003, S. 530).

Trotz aller Defizite der Methodenentwicklung bleibt insgesamt festzuhalten, dass in Unternehmenspraxis und Wissenschaft die ökonomische Relevanz des Markenwertes unstrittig ist. Die Notwendigkeit eines stärker monetär orientierten Markencontrollings wird durchgängig gesehen.

2.3 Fazit: Wachsende Anforderungen und Risiken der Markenpolitik

Als Quintessenz aus den vorangegangenen Ausführungen lässt sich eine polarisierte Entwicklung in der Unternehmenspraxis erkennen. Der unzweifelhaften Bedeutung starker Marken für Consumer- und Trade Marketing stehen wachsende ökonomische Risiken entgegen. Für die Zukunft ist eine stärkere Selektion zu erwarten, die bei den führenden internationalen Markenartiklern bereits jetzt zu einer Konzentration auf entwicklungsfähige Global Brands geführt hat.

Genossenschaftlich strukturierte Hersteller der deutschen Ernährungsindustrie sind von dieser Problemstellung besonders betroffen, weil sie relativ spät – und in vielen Fällen eher zaghaft – in die Markenpolitik eingestiegen sind. Es wird zunehmend schwieriger, neue Marken aufzubauen. Die Anforderungen an die Professionalität des Markenmanagements steigen. Halbherziges Engagement führt angesichts der gestiegenen Konkurrenz durch Handelsmarken in prekäre strategische Positionen „zwischen den Stühlen“.

In Anbetracht der skizzierten Herausforderungen hängt der Erfolg der Markenpolitik noch stärker als zuvor von den passenden innerbetrieblichen Voraussetzungen ab. Der Aufbau einer starken Marke verlangt strategische Investitionen in zweistelliger Millionenhöhe, eine eindeutige Positionierung und entsprechend hohe Kontinuität des Markenauftritts. Die damit verknüpften Anforderungen an ein starkes Brand Management und eine auf Innovationen und Kreativität setzende Unternehmenskultur werden vielfach unterschätzt.

Pointiert ausgedrückt: Der Kauf eines eingeführten Markennamens macht aus einem auf operative Exzellenz ausgerichteten Kostenführer noch keinen Markenartikler. Die notwendigen innerbetrieblichen Bedingungen, die aus einem Markennamen eine strategische Ressource machen, werden im weiteren Text als Brand Orientation (Urde 1999) bezeichnet. Im folgenden Kapitel wird vor diesem Hintergrund die strategische Ausgangsposition der Genossenschaften näher analysiert, um dann im weiteren Verlauf verschiedene markenpolitische Optionen zu diskutieren.

3 Genossenschaftliche Unternehmen in der Markenfälle

3.1 Strategische Gruppen in der deutschen Ernährungswirtschaft

Die Struktur der deutschen Ernährungsindustrie ist durch eine starke Polarisierung charakterisiert. Trotz reger Fusionstätigkeit gibt es in Deutschland einen mittelständisch geprägten Kern von ca. 5.800 Herstellern (BVE 2003). Im Jahre 2001 betrug der Anteil der zehn größten Unternehmen am Gesamtumsatz der Ernährungsindustrie nur ca. 15 % (Eichner/Lisboa 2002, S. 1). Eine warengruppenspezifische Analyse weist allerdings höhere Werte aus. In vielen Marktsegmenten nehmen internationale Markenartikelhersteller eine dominierende Position ein (Lademann 2002). Tabelle 6 zeigt den Anteil der jeweils fünf größten Unternehmen im Jahr 1997.

Tab. 6: Konzentrationsraten in einzelnen Warengruppen in Deutschland im Jahr 1997

Warengruppe	Konzentrationsrate CR ₅
Bier	32,2 %
Margarine	84,3 %
Fleisch und Fleischerzeugnisse	30,6 %
Molkereiprodukte	25,1 %
Süßwaren (ohne Dauerbackwaren)	46,9 %
Brot und Backwaren	23,6 %
Mineral-/ Tafelwasser/ AFG/ Säfte	47,3 %

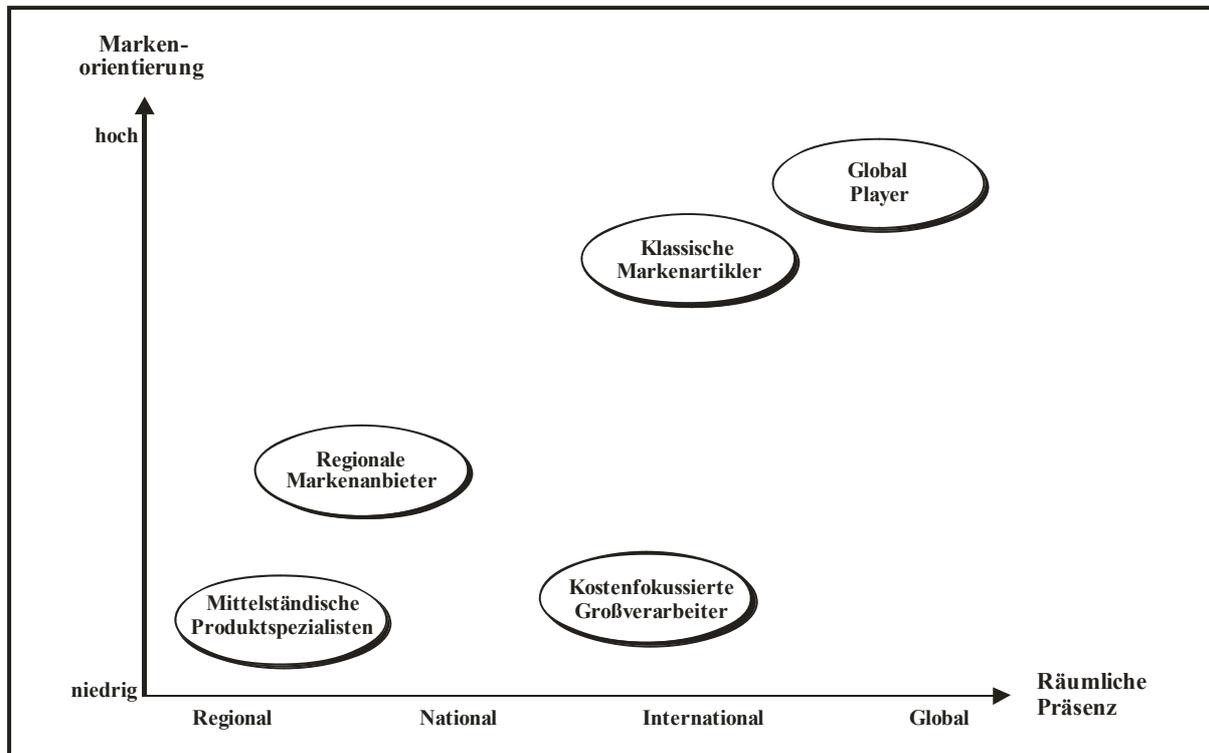
Quelle: Lademann 2002

Die aktuellen Entwicklungen deuten auf einen weiter steigenden Konzentrationsgrad hin. Exemplarisch zeigt derzeit z. B. die deutsche Brauwirtschaft den Übergang von einem fragmentierten und national abgegrenzten Markt auf der Anbieterseite zu einem globalen Wettbewerbsbild. Durch die Akquisition führender Markenartikler treten internationale Braukonzerne in den bisher stark zersplitterten deutschen Biermarkt ein, was insbesondere die mittelgroßen Brauunternehmen vor erhebliche Herausforderungen stellt.

Einen detaillierteren Einblick in die Wettbewerbsverhältnisse erlaubt eine Einteilung der Ernährungsindustrie in strategische Gruppen (Homburg/Sütterlin 1992; Porter 1983) nach den Kriterien räumliche Präsenz und Markenartikelorientierung (vgl. Abb. 8). Strategische Gruppen sind Cluster von Unternehmen mit vergleichbarer strategischer Ausgangslage, zwischen denen es relevante Mobilitätsbarrieren (Ein- und Austrittsbarrieren) gibt. Unter Mobilitätsbarrieren versteht man all jene Faktoren, die einerseits dem Eintritt von branchenfremden Unternehmen entgegenstehen und andererseits für bereits in der Branche befindliche Unternehmen den Wechsel von einer Gruppe zur anderen erschweren bzw. verhindern (McGee/Thomas 1986; Caves/Ghemawat 1992). In der Konsumgüterindustrie resultieren die

Abgrenzungsfaktoren im Wesentlichen aus marktbezogenen Aspekten (Marketingstrategie, Vertriebspräsenz, Art und Umfang des Leistungsangebotes), z. T. aus den Rahmenbedingungen der Wertschöpfung (F&E-Intensität) sowie den Strukturmerkmalen des Unternehmens (Grad der vertikalen Integration, Unternehmensgröße).

Abb. 8: Einteilung der Ernährungsindustrie in strategische Gruppen



Quelle: Eigene Darstellung

Für die Ernährungswirtschaft sind zentrale Mobilitätsbarrieren einmal an die Internationalität der Anbieter geknüpft, da in wachsendem Umfang nur noch überregional tätige Produzenten für eine Belieferung des international einkaufenden Handels in Frage kommen. Zum anderen ist die Markenorientierung bzw. die jeweilige Markenstärke ein Kriterium, das durch die Langfristprägung von Markenimages die strategischen Optionen von Herstellern begrenzt. Insgesamt lassen sich im Hinblick auf diese beiden Dimensionen fünf strategische Gruppen abgrenzen.

Mittelständische Produktspezialisten zeichnen sich durch ihre Konzentration auf regionale Märkte bei geringer Markenorientierung aus. In aller Regel besetzen sie Nischenmärkte, sei es mit einem Kostenfokus oder durch spezialisierte Produktqualitäten. Marken spielen in beiden Fällen nur eine untergeordnete Rolle. Beispielhaft sei auf kleinere regionale Molkereien, Fleischwarenfabrikanten oder Conviencespezialisten verwiesen. Die Übergänge zum Segment der regionalen Markenanbieter sind fließend.

Für regionale Markenanbieter bilden Traditionsmarken den Kern der Geschäftstätigkeit. Es handelt sich um regional bis national tätige Hersteller, die häufig seit längerer Zeit Marken anbieten. In vielen Fällen verfügen diese Marken in dem jeweiligen Absatzgebiet über ein beachtliches Markenimage, das auf dem langjährigen Bekanntheitsgrad der Marken beruht und zum Teil über hervorragende Produktqualitäten aufgebaut wurde (Enneking et al. 2004). Als Beispiele sind eine Reihe von mittelgroßen Brauereiunternehmen, wie die Bochumer Moritz Fiege Brauerei (Fiege Pils) oder die Dithmarscher Brauerei Hintz (Dithmarscher Pilsener, Beugelbuddelbeer) zu nennen.

Eine dritte Kategorie überregional tätiger Produzenten konzentriert sich auf die kostengünstige Herstellung unmarkierter Frischwaren bzw. Handelsmarken (z. B. Westfleisch, Humana Milchunion). Soweit hier Markenartikel zusätzlich angeboten werden, sind diese zumeist regional begrenzt oder von peripherer Umsatzbedeutung. Im Vordergrund steht ganz oder überwiegend die Kostenführerschaftsstrategie. Dies schlägt sich in der Produktionsorientierung der Unternehmen nieder. In diesem Segment sind genossenschaftliche Rechtsformen überproportional häufig vertreten.

Ein weiteres Segment besteht aus klassischen Markenartikelanbietern, die auf Basis einer Heimatmarktorientierung ihre Geschäftstätigkeit auf internationaler Ebene ausgeweitet haben und überwiegend Herstellermarken vertreiben. Unternehmen wie Oetker, Schwartau oder Kölln haben auf Basis einer verdichteten nationalen Distribution eine hohe Markenbekanntheit aufgebaut, der Internationalitätsgrad ist aber begrenzt.

Schließlich gibt es einige Global Player wie Nestlé, Unilever oder Danone, die fast ausschließlich das Markengeschäft betreiben und sich – wie oben skizziert – zunehmend auf internationalisierungsfähige Angebote und damit ein Global Marketing konzentrieren. Sie führen ihre Marken in erster Linie unter Portfoliogesichtspunkten. Rentabilitätsaussichten und die eigene Wettbewerbsstärke prägen die Investitionsentscheidungen. Handelsmarken werden unter ROI-Gesichtspunkten wie auch hinsichtlich der unternehmenspolitischen Gestaltungsfreiräume in aller Regel zurückhaltend bewertet.

Die Einteilung der deutschen Ernährungswirtschaft in strategische Gruppen spiegelt die langfristigen Optionen der jeweiligen Anbieter wider. Zentrale Mobilitätsbarrieren liegen in der Finanzkraft der Unternehmen, der Kostenstruktur, dem Internationalisierungs-Know how sowie der Fähigkeit zur Markenführung.

3.2 Markenführung in der Milchwirtschaft

Vor dem Hintergrund der skizzierten grundsätzlichen Situation der deutschen Ernährungsindustrie sollen in den folgenden Kapiteln die beiden Beispielbranchen Milch- und Fleischwirtschaft detaillierter vorgestellt werden. Im Vordergrund steht dabei die Markenführung. Zunächst erfolgt eine ausführliche Branchenstrukturanalyse. Dabei wird das Schema aus dem

vorherigen Kapitel aufgenommen. Im weiteren Verlauf schließt sich dann eine Analyse des Stellenwerts der Markenpolitik in der Milchbranche an. Ein besonderer Fokus soll – dem Ziel dieser Studie entsprechend – auf die genossenschaftlichen Molkereiunternehmen gelegt werden.

3.2.1 Branchenstrukturanalyse und strategische Gruppen

Die deutsche Milchindustrie erreichte 2002 einen Umsatz von 19,21 Mrd. Euro (MIV 2003). Damit ist die Milchbranche mit einem Anteil von 16 % am Gesamtumsatz der deutschen Ernährungsindustrie nach der Fleischbranche (19 % Anteil) die zweitgrößte Warengruppe (BVE 2003). 2002 wurden 26.839.000 t Milch an Molkereien geliefert (ZMP 2003, S. 39). Im selben Jahr waren 36.900 Mitarbeiter in milchverarbeitenden Unternehmen beschäftigt (MIV 2003).

Die Nachfrage nach Milch und Milchprodukten stagniert in Deutschland und weiten Teilen der EU oder wächst in einzelnen Segmenten, z. B. Käse, nur schwach (Maidl 2002). Es kann insgesamt von einem gesättigten Markt ausgegangen werden (Hülsemeyer 2000, S. 231). Das Marktpotenzial, als Kennzeichen für die Aufnahmefähigkeit eines Marktes, entspricht hier weitgehend dem schon erschlossenen Marktvolumen. Wachstum über eine Mengenausweitung ist demnach nur noch schwer zu realisieren.

Tab. 7 gibt einen Überblick über die 10 größten Molkereiunternehmen in Deutschland. Die beiden größten deutschen Milchverarbeiter, Nordmilch und Humana Milchunion, sind aus Fusionen und Übernahmen der letzten Jahre hervorgegangen. Das Unternehmenswachstum wurde im Wesentlichen auf diesem Wege vollzogen. Beide sind genossenschaftlich strukturiert und planen derzeit den Aufbau einer strategischen Allianz. Drittgrößter Anbieter ist die Unternehmensgruppe Theo Müller, ein familiengeführtes Unternehmen mit hohem Expansionsdrang. Der Abstand zum viertgrößten Molkereiunternehmen, der deutschen Tochter des niederländischen Molkereikonzerns Campina, ist bereits beachtlich. Campina ist in den Niederlanden ebenfalls genossenschaftlich strukturiert. Bei den nachfolgenden Unternehmen handelt es sich um mittelgroße Milchverarbeiter mit einem wesentlich geringeren Umsatz.

Die Branchenstruktur ist somit auf der einen Seite gekennzeichnet durch drei genossenschaftliche Unternehmen und eine Privatmolkerei. Auf der anderen Seite gibt es eine Reihe eher mittelständisch geprägter Molkereien. Diese firmieren vielfach als Kapitalgesellschaften, z. T. auch als Genossenschaften (z. B. Bayernland, Erbeskopf Eifelperle/Hochwald). Daneben existiert eine Vielzahl kleinerer Molkereien, von denen sich einige eine regionale Nische erschlossen haben (Weindlmaier 2000, S. 4). Diese waren und sind das Ziel von Akquisitionsbestrebungen der marktführenden Unternehmen. Ein aktuelles Beispiel ist die zum 01.01.04 realisierte Übernahme der Ems-Land-Milch Dersum eG (Milchanlieferung 42,5 Mio. kg pro Jahr) durch Humana Milchunion (o. V. 2003c).

Tab. 7: Die 10 größten Molkereiunternehmen in Deutschland

Unternehmen	Umsatz 2002 in Mio. €
Nordmilch (Konzern)	2.310
Humana Milchunion (Konzern)	2.138
Molkerei A. Müller (Gruppe)	1.800
Campina	1.000
Hochland	790
Hochwald (inkl. Nestlé)	790
Bayernland	750
Zott	546
Ehrmann	500
Meggle	500

Quelle: o. V. 2003d

Im internationalen Vergleich stehen Nordmilch und Humana Milchunion angesichts des begrenzten Auslandsengagements nur auf den Plätzen 20 und 21. Der Schweizer Konzern Nestlé ist mit einem Umsatz aus Milcherzeugnissen von 15,1 Mrd. Euro in 2001 das weltweit größte milchverarbeitende Unternehmen (Rabobank 2002, S. 10).

Die Milchbranche ist geprägt von einem dynamischen Strukturwandel (ZMP 2003). Die Zahl der milchverarbeitenden Unternehmen ist in Deutschland von 3.000 im Jahre 1960 auf 118 im Jahr 2002 zurückgegangen (MIV 2003). Daraus errechnet sich heute eine durchschnittliche Milchverarbeitungsmenge von rund 226 Mio. kg pro Unternehmen. Diese deutliche Veränderung resultiert aus der intensiven Übernahme- und Fusionstätigkeit. Zwischen Januar 2000 und Juli 2002 wurden weltweit 331 Transaktionen gezählt. Davon gingen 58 % von europäischen Unternehmen aus, insbesondere auch in Osteuropa (Rabobank 2002, S. 8).

Der Konzentrationsgrad ist gleichwohl immer noch vergleichsweise niedrig. Die fünf größten Molkereien vereinen rund 42 % des Branchenumsatzes auf sich, während der Umsatzanteil der 10 größten bei nur ca. 58 % liegt. Dieser Sprung kennzeichnet die angedeutete Polarisierung in vier recht große und viele mittelständische und kleinere Molkereiunternehmen. Der Vergleich der durchschnittlichen Milchverarbeitungsmenge mit dem Produktionsvolumen der großen Molkereien bestätigt diesen Eindruck. So verarbeitet Nordmilch mehr als 4 Mrd. kg Milch, Humana Milchunion 2,3 Mrd. kg und die Müller Gruppe 1,8 Mrd. kg. Ein weiterer Strukturwandel durch Zusammenschlüsse und Kooperationen ist zu erwarten (Bridts/Köttl 2003), so dass die Branchenstruktur sich in Richtung auf ein enges Oligopol entwickelt (Hülsemeyer 2000, S. 233). Als Zukunftsszenario wird eine Reduzierung auf etwa 30 milchverarbeitende Unternehmen in den nächsten 10 Jahren zur Diskussion gestellt (Weindlmaier 2004).

Zu den weiteren Faktoren, die den Wettbewerb innerhalb der Molkereibranche bestimmen, gehört die geringe Kapazitätsauslastung der Anbieter (BML 2000). Aufbau von Anlagen in den neuen Bundesländern, Fusionen und Übernahmen haben dazu in nicht unerheblichem Maße beigetragen. Ein Großteil der Milcherzeugnisse ist zudem durch eine hohe Homogenität gekennzeichnet. Bei diesen standardisierten Massenprodukten ist der Preis das entscheidende Kaufkriterium (ebenda). Spezifische Anlageinvestitionen, z. B. besondere Abfüllanlagen, und nichtabbaubare Personalkosten, wie bspw. durch Fusionen entstandene Sozialpläne, wirken als Marktaustrittsbarrieren.

Die in Abschnitt 3.1 grundsätzlich dargestellte Einteilung der Ernährungsindustrie in fünf strategische Gruppen nach den Kriterien räumliche Präsenz und Markenorientierung lässt sich auch für die Molkereiunternehmen vornehmen (vgl. Abb. 8).

In die Gruppe der mittelständischen Produktspezialisten werden Milchverarbeiter eingeordnet, die bei einer geringen Markenorientierung regional von Bedeutung sind. Handelsmarken, unmarkierte Produkte und Industrie-Vorprodukte zählen zum Produktionsprogramm. Eigene Marken werden meist nicht geführt. Zu dieser strategischen Gruppe kann z. B. die im nördlichen Niedersachsen angesiedelte Uelzena eG gezählt werden. Das Unternehmen stellt Spezial-Trockenprodukte, Halbfabrikate für die Nahrungsmittelindustrie und Butterfette her (Uelzena 2004).

Regionale Markenanbieter sind in der Milchwirtschaft weit verbreitet. Dazu können sowohl mittelgroße als auch kleinere Molkereien gehören. Eigene Marken haben eine herausragende Bedeutung für diese Unternehmen, sind jedoch überwiegend regional verbreitet (z. B. Breisgau Milch). Regionalmarken führen i. d. R. zu räumlich begrenzten Absatzmöglichkeiten. Um die vorhandenen Milchmengen absetzen zu können, werden häufig zusätzlich Handelsmarken produziert.

In das dritte Cluster fallen kostenfokussierte Großverarbeiter (Nordmilch, Humana Milchunion, Hochwald). Der Schwerpunkt der unternehmerischen Tätigkeit liegt auf der Produktion von Handelsmarken, unmarkierten Produkten und Interventionsware. Dabei werden große Milchmengen verarbeitet und vertrieben. Diese Strategie erfordert Kostenreduktion, die Verbesserung der Betriebsstrukturen und weiteres Wachstum (Schmidt 2000). Insgesamt ist eine starke Vertriebsorientierung zu erkennen. Marketing und Markenführung haben einen eher geringen Stellenwert. Oft verfügen diese Molkereiunternehmen jedoch über Regionalmarken in ihrem Portfolio, die eine große Bedeutung haben (Enneking et al. 2004), z. B. Bunte Berte, Bremerland (Nordmilch) oder Osterland (Humana Milchunion).

Zur Gruppe der klassischen Markenartikler zählen insbesondere die größeren Privatmolkereien, wie z. B. Müller, Hochland, Zott, Ehrmann, Meggle und Bauer. Diese Hersteller zeichnen sich durch national und – begrenzt – auch international vertriebene Marken aus. Markenorientierung und innovative Produkte, unterstützt durch eine intensive Kommunikationspolitik, führen zu einer herausragenden Wettbewerbsposition (Weindlmaier 2000,

S. 2). Auch eine Internationalisierungsstrategie, die über den reinen Export hinausgeht, zählt bei einigen dieser Milchverarbeiter zur strategischen Ausrichtung (Summer 2000; Weindlmaier 2003, S. 22). Die Produktion von Handelsmarken rundet das Produktionsprogramm vielfach ab. Beispielhaft sei die Sachsenmilch AG der Unternehmensgruppe Theo Müller genannt, die sich auf die kostengünstige Produktion von Basisprodukten konzentriert.

International agierende Konzerne und deren Tochterunternehmen sind der Gruppe der Global Player zuzuordnen (z. B. Danone, Nestlé). Diese Unternehmen haben starke internationale Marken im Portfolio, die durch hohe Innovationsraten und intensive Kommunikationspolitik unterstützt werden. Marketing hat einen hohen Stellenwert, was die überdurchschnittlichen Aufwendungen belegen (Weindlmaier 2000). Von besonderer Bedeutung ist für diese Unternehmen die Internationalisierungsfähigkeit der Marken. Aus diesem Grund hat sich Nestlé 2003 z. B. von den auf dem deutschen Markt recht etablierten Marken Lünebest und Bärenmarke getrennt, die aufgrund des Markennamens nicht globalisierungsgesegnet sind. Internationale Markenartikel stehen im deutschen Markt derzeit besonders unter Druck, da sie auf dem hart umkämpften Markt die konzernweiten Rentabilitätskriterien nicht erreichen können.

Über den Kernbereich des Wettbewerbs zwischen den derzeitigen Anbietern wird die Struktur der Branche entscheidend durch die Verhandlungsstärke von Lieferanten und Abnehmern geprägt (Porter 1983). Der Milchindustrie stehen rund 125.000 Milcherzeuger gegenüber (MIV 2003). Diese sind bezüglich der Milchlieferungsmenge, trotz des beachtlichen Strukturwandels und der Großbetriebe in den östlichen Bundesländern, im internationalen Vergleich relativ klein. Somit ist deren Verhandlungsstärke grundsätzlich als eher gering einzustufen. Der Rohstoffpreis ist allerdings der wichtigste Kostenfaktor bei der Milchverarbeitung und hat damit einen beträchtlichen Einfluss auf den Erfolg von Molkereien (Hülsemeyer 2000; BML 2000). Insbesondere bei genossenschaftlichen Unternehmen, die ihren Mitgliedern gegenüber zur Abnahme verpflichtet sind, ist dieser Aspekt bedeutend. Zudem ist bei dieser Rechtsform der Einfluss der Mitglieder auf die Unternehmensführung groß. Vor dem Hintergrund der Bereitschaft vieler Landwirte, bei Unzufriedenheit mit dem Molkereiunternehmen den Abnehmer zu wechseln und der oft nicht voll ausgelasteten Verarbeitungskapazitäten der Milchverarbeiter, ist die Verhandlungsstärke der landwirtschaftlichen Lieferanten mitunter besser als erwartet. Dies zeigen auch die derzeitigen Bestrebungen des neu gegründeten BDM (Bundesverband deutscher Milchviehhalter), möglichst viele Milcherzeuger und damit eine große Milchmenge zusammenzuschließen und so die Molkereien unter Druck zu setzen, um einen höheren Milchauszahlungspreis zu erwirken.

Die Verhandlungsstärke der Abnehmer wird wesentlich von der relativ starken und weiter zunehmenden Konzentration des Lebensmitteleinzelhandels bestimmt (vgl. Kap. 2). Durch die vorhandene Einkaufsmacht gegenüber den Zulieferern entsteht ein Preis- und Konditionen- druck (Weindlmaier 2000), der die Möglichkeiten der höherpreisigen Positionierung der Markenprodukte wesentlich beeinflusst. Die Edeka-Zentrale Hamburg hat bspw. im Laufe der diesjährigen Jahresgespräche mehrere Produkte der Molkerei Müller aufgelistet, um dadurch Konditionsverbesserungen durchzusetzen (o. V. 2004a). Damit werden die finanziellen Spiel-

räume für die Markenführung und das Marketing geringer. Das Markenimage kann durch die Preispolitik des Handels zudem negativ beeinflusst werden. Die Knappheit des Regalplatzes aufgrund des sich immer mehr ausdehnenden Warenangebots führt zur beschriebenen Gatekeeper-Funktion, zudem droht vielen schwächeren Marken die Auslistung aus dem Sortiment. Dies betrifft die Molkereibranche besonders, da angesichts eines sehr breiten Angebots von produktionstechnisch homogenen Milcherzeugnissen die Austauschbarkeit bei schwachen Marken groß ist.

Die Bedrohung durch neue Wettbewerber ist in der Milchbranche aufgrund der vorhandenen Markteintrittsbarrieren weniger relevant. Zu den Markteintrittsbarrieren gehören z. B. spezifische Investitionen, hoher Kapitalbedarf, Economies of Scale und die politische Milchkontingentierung. Übernahmen durch internationale Molkereiunternehmen können aber zum Eintritt „neuer“ Konkurrenten in den deutschen bzw. europäischen Milchmarkt führen. Ersatzprodukte gefährden die bestehenden Anbieter i. d. R. nicht. Große Bedeutung hat aber die interne Substitution durch andere Milchprodukte (Bridts/Köttl 2003). Innovative Produkte aus dem Dessert- und Frischesegment oder probiotische Milchprodukte sind hier zu nennen.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Milchwirtschaft durch den hohen Anteil homogener Angebote und die zunehmende Relevanz von Handelsmarken auf dem Absatzmarkt erheblichem Druck ausgesetzt ist. Auf dem Beschaffungsmarkt verfügen die Unternehmen durch die Milchlieferverträge zwar über eine kurz- bis mittelfristige Absicherung der Rohstoffbasis, die grundsätzliche Lieferantenbindung ist allerdings eher gering.

3.2.2 Status quo der Markenpolitik

Der Stellenwert der Markenpolitik in der Molkereiwirtschaft ist sehr unterschiedlich. Für Unternehmen der strategischen Gruppen „Klassische Markenartikelhersteller“ und „Global Player“, aber auch für die „Regionalen Markenanbieter“ ist die Markenpolitik ein wesentliches Element der Unternehmensführung. Bei den „Kostenfokussierten Großverarbeitern“ und den „Mittelständischen Produktspezialisten“ liegt der unternehmerische Fokus vornehmlich auf der Kostenseite. In allen Clustern finden sich durch die wachsende Relevanz der Handelsmarken Beispiele für gemischte Strategien.

Die Aufwendungen für Werbung zeigen die unterschiedliche Markenrelevanz sehr deutlich (vgl. Tab. 8). Im Jahr 2002 betragen die Werbeaufwendungen für das Segment Weiße Linie bei der Danone GmbH 47,1 Mio. Euro, bei der Molkerei Alois Müller GmbH & Co. KG 33,6 Mio. Euro, bei der Ehrmann AG 13,8 Mio. Euro, bei Dr. Oetker 13,2 Mio. Euro und bei der Zott GmbH & Co. KG 13,0 Mio. Euro, während die Nordmilch eG 6,1 Mio. Euro für Werbemaßnahmen aufwendete (Weindlmaier 2004). Die Werbeintensität liegt damit deutlich unter 0,5 %. Unter den Top-10-Werbe-Spendern befindet sich keine weitere Genossenschaft. Die geringe Werbeorientierung der genossenschaftlichen Molkereien wird hier deutlich.

Tab. 8: Werbeintensität verschiedener Unternehmen der deutschen Milchwirtschaft

Weißer Linie	2000	2002	Gelbe Linie	2000	2002
Gesamt in Mio. €	180,4	168,5	Gesamt in Mio. €	105,1	78,4
1 Danone GmbH	53,1	47,1	1 Hochland	14,3	13,0
2 Molkerei Alois Müller	31,7	33,6	2 Unilever Bestfoods Dt.	5,4	9,1
3 Ehrmann	17,2	13,8	3 Kraft Foods	10,3	7,4
4 Dr. Oetker	6,5	13,2	4 Baars Marketing GmbH	5,1	7,4
5 Zott	11,3	13,0	5 Bel Adler Allgäu	10,5	6,6
6 Campina GmbH	3,2	10,2	6 Frico	6,6	6,2
7 Molkerei Weihenstephan	9,7	9,9	7 Bongrain GmbH	4,6	4,6
8 Bauer Milchverarbeitung	7,6	6,2	8 Karvendel	*	3,2
9 Nordmilch	7,5	6,1	9 Arla Foods	*	3,1
10 Nestlé Milchfrischprodukte	*	3,2	10 Bongrain GmbH	4,6	3,6
Top-10 gesamt	153,9	156,2	Top-10 gesamt	71,0	66,2

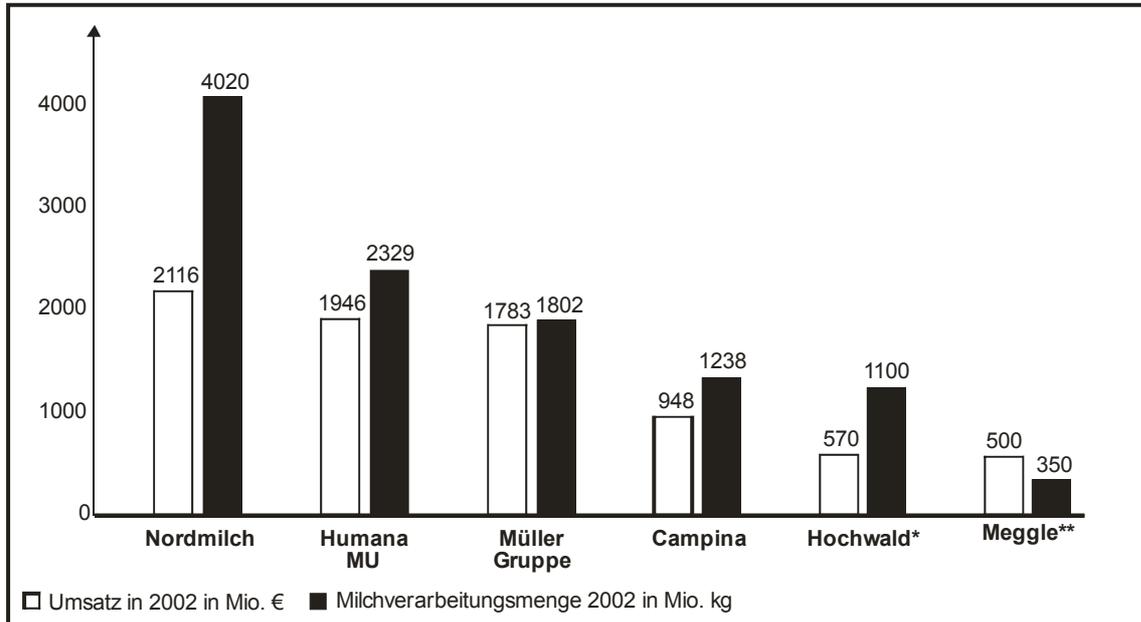
Quelle: Weindlmaier 2004

* Unternehmen zählte 2000 nicht zu den Top-10-Werbe-Spender

Interessante Hinweise auf die strategische Ausrichtung der Unternehmen liefert eine Gegenüberstellung des Umsatzes und der verarbeiteten Milchmenge, die als Kennzahl für die Wertschöpfungsintensität betrachtet werden kann.

Abbildung 9 zeigt deutliche Unterschiede bei den dargestellten Molkereiunternehmen. Insbesondere bei der Nordmilch wird aus der mit Abstand größten Milchmenge ein nur vergleichsweise niedriger Umsatz erzielt. Gründe dafür liegen zum einen im geringeren Veredelungsgrad der Produkte. Zum anderen spielen vergleichsweise geringere Abverkaufspreise eine Rolle. Beide Faktoren werden unmittelbar durch die Markenpolitik beeinflusst.

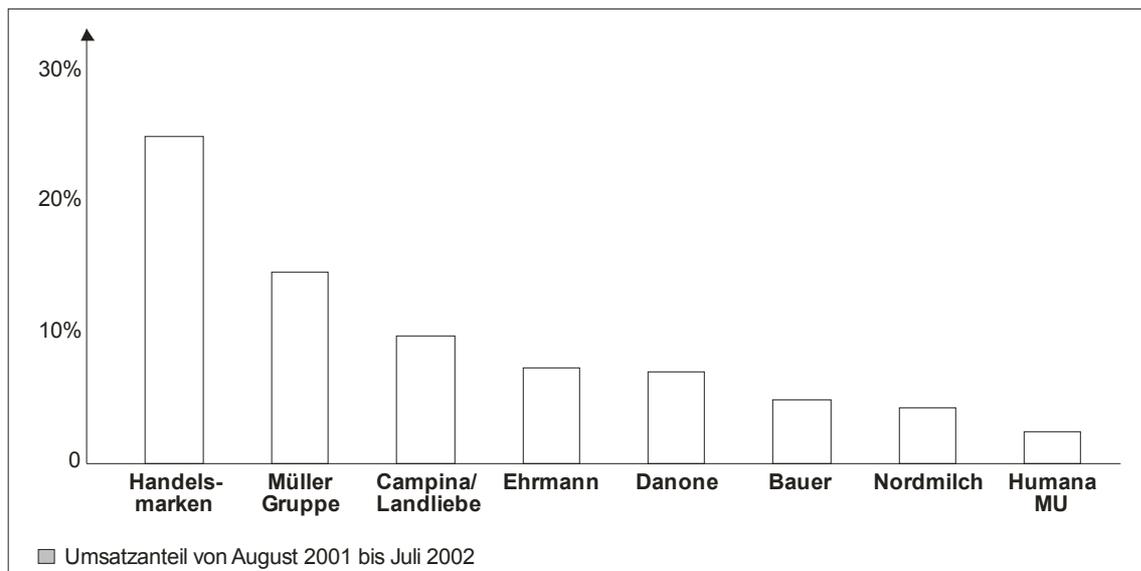
Abb. 9: Milchmenge im Verhältnis zum Umsatz bei dt. Milchproduzenten 2002



Quelle: Eigene Zusammenstellung nach Geschäftsberichten 2002; *Hochwald ohne Nestlé,
 **Meggle geschätzt, Campina Deutschland

Die folgende Datenzusammenstellung zeigt den Umsatzanteil verschiedener Marken an den Produkten der Weißen Linie (Konsummilch, Milchfrischprodukte, Sahnerzeugnisse, Dauermilcherzeugnisse).

Abb. 10: Umsatzanteil von Produkten der Weißen Linie



Quelle: Eigene Darstellung nach Bridts/Köttl 2003

Zunächst wird die große Relevanz der Handelsmarken deutlich (vgl. Abbildung 10). Der Anteil hat zwischenzeitlich weiter zugenommen. In Bezug auf den Absatz im Segment Weiße

Linie weist die GfK für Handelsmarken inklusive Aldi im Jahr 2002 sogar einen Anteil von 46 % aus (GfK 2002). Der Preisdruck in der gesamten Wertschöpfungskette hat dadurch erheblich zugenommen. Der Umsatzanteil der Discounter liegt 2003 bei inzwischen 42 % (IRI 2004).

Die Relevanz von Marken in den genossenschaftlichen Molkereien ist insgesamt eher gering. Marketing und Markenführung haben traditionell keinen besonderen Stellenwert (Weindlmaier 2000, S. 3), obwohl die Genossenschaften durch Fusionen und Übernahmen oft über eine Vielzahl von Marken im Portfolio verfügen. In der Folge der Unternehmenskonsolidierung steht die Markenbereinigung im Mittelpunkt der Markenpolitik, wobei hier fast ausschließlich nach Kostenkriterien vorgegangen wird. Regionale Marken dominieren das Markenportfolio. Lediglich die Marke Milram der Nordmilch hat größere nationale Bedeutung (ebenda).

Ein Fallbeispiel für markenorientierte Molkereiunternehmen ist die Molkerei Alois Müller GmbH & Co. KG. Die Unternehmensgruppe erzielte 2002 mit einer Milchmenge von 1.802 Mio. kg einen Umsatz von 1.783 Mio. Euro (Müller 2003). Der Unternehmenserfolg ist auf eine aggressive Werbepolitik, eine ausgeprägte Innovationsstärke, umfassende Investitionen sowie ein konsequentes Kostenmanagement zurückzuführen (Müller 2003). Die Marke Müller stellt eine der bedeutendsten Marken im Milchbereich dar: Müller ist in Deutschland und Großbritannien Marktführer im Segment der Markenprodukte (o. V. 2003e). Eine hohe Innovationsrate sorgt für ausgefallene Produkte und neue Geschmacksrichtungen (bspw. Müllermilch Limitiert, Froop, Crema, Heißer Müller Milchreis). Dabei werden auch ungewöhnliche Rezepturen, wie Müllermilch mit Peperoni-Geschmack, nicht gescheut. Die Kommunikationspolitik ist durch Verwendung prominenter Werbeträger (Giovanni Trappatoni, Dieter Bohlen) als Testimonials mit hohen Aufwendungen verbunden. Der aggressive Werbeauftritt mit hoher Kontinuität und Aufmerksamkeitswirkung verleiht dem Unternehmen eine Alleinstellung bei der Zielgruppe. Neben dem Markengeschäft betreibt Müller über die Tochter Sachsenmilch zusätzlich eine kostenorientierte Fertigungslinie, die auf Handelsmarken, Industrieprodukte und Interventionsware ausgerichtet ist. Über den deutschen Markt hinaus ist Müller in Großbritannien, Italien und Spanien mit Niederlassungen tätig. In England hat das Unternehmen eine eigene Produktionsstätte aufgebaut, in der 165 Mio. kg Milch pro Jahr verarbeitet werden. Weiterhin unterhält Müller Exportaktivitäten insbesondere in die osteuropäischen Länder.

Die Hochwald Nahrungsmittel-Werke GmbH ist ein Fallbeispiel für nicht-markenorientierte Molkereien. Die Tochtergesellschaft der Erbeskopf Eifelperle eG führt das gesamte operative Geschäft der Genossenschaft mit der strategischen Ausrichtung der Kostenorientierung (Engel 2003). Der Gesamtumsatz betrug 2002 640 Mio. Euro (ohne Nestlé), davon 70 Mio. Euro im Geschäftsfeld Wurst/Schinken. 1,1 Mrd. kg Milch (ohne Nestlé) werden jährlich verarbeitet (o. V. 2004b). Das Produktionsprogramm umfasst vorwiegend Kondensmilch, Sprühsahne, Kaffeesahne, Milchmischgetränke und H-Milch. Zwar hat das Unternehmen mit Hochwald und May auch Marken im Portfolio, diese sind aus markenpolitischer Sicht jedoch

eher als unbedeutend zu bewerten. Das Management ist vertriebsorientiert ausgerichtet und neben dem Handelmarkengeschäft ist der Export ein wichtiges Standbein. Seit Juni bzw. September 2003 hat Hochwald einen Teil des deutschen Milchproduktprogramms des international agierenden Nahrungsmittelkonzerns Nestlé übernommen. Die national recht bedeutenden Marken Lünebest (Joghurtsortiment) und Bärenmarke (Kondensmilch und weiteres) werden derzeit in das Unternehmen Hochwald integriert. Bisher hat Hochwald keine ausgeprägten Erfahrungen mit Marketing und Markenführung. Offensichtlich wird aber die Notwendigkeit gesehen, auch im Markengeschäft ein Standbein zu erlangen und so Wachstum zu generieren.

3.2.3 Fazit: Spannungsverhältnis von Beschaffungs- und Absatzsicherung

Das Beispiel Müllermilch mit einem starken Markenprogramm auf der einen und dem in der Tochtergesellschaft Sachsenmilch konzentrierten Niedrigpreisgeschäft auf der anderen Seite steht exemplarisch für alle vier führenden Molkereiunternehmen in Deutschland. Die große über Milchlieferverträge abzunehmende Milchmenge kann nicht allein über Markenprodukte abgesetzt werden. Angesichts der begrenzten Lagerfähigkeit der Rohware bleibt in diesem Fall nur die Herstellung haltbarer Milchprodukte (Gelbe Linie) und die Sicherung des Absatzes über mengenorientierte Vertriebskanäle.

Die Alternative läge in einer Konzentration auf das Markengeschäft mit einem teilweisen Outsourcing der Rohwarenverarbeitung. Angesichts der politisch begrenzten Milchmenge würde dies allerdings möglicherweise mit einem hohen Risiko von Beschaffungsengpässen einhergehen und die vorhandenen Produktionskapazitäten nicht auslasten. Umgekehrt gibt es unter den führenden Herstellern keinen Anbieter, der nicht in begrenztem Umfang auch Markenartikel herstellt. Dies dürfte im Wesentlichen auf Logistikkosten zurückzuführen sein, da das Mengengeschäft (z. B. Konsummilch) von Seiten des Handels mit relativ wenigen Lieferanten abgewickelt wird und hier Transportkosten entscheidungsrelevant sind. Die gebündelte Lieferung von Artikeln aus allen Preissegmenten verspricht Kostenvorteile.

Insgesamt dominieren damit in der Molkereiwirtschaft gemischte Strategien mit allerdings sehr stark differierendem Stellenwert der Markenpolitik. Der Rückzug von Nestlé verweist auf die Wettbewerbsintensität der Branche. Ganz offensichtlich lassen sich aus Sicht der Global Player mit nicht internationalisierungsfähigen Marken (z. B. Bärenmarke, Lünebest) dauerhaft keine Marktführerpositionen aufbauen. Die genossenschaftlichen Unternehmen haben es insgesamt verstanden, durch rechtzeitige Fusionen Economies of Scale zu erschließen. Europaweit sind mit Arla Foods, Campina, Friesland und Nordmilch vier der fünf größten Unternehmen genossenschaftlich strukturiert (Krijger 2004). Im Bereich der Markenführung sind sie dagegen eher schwach vertreten.

3.3 Markenführung in der Fleischwirtschaft

3.3.1 Branchenstrukturanalyse und strategische Gruppen

Neben der Molkereiwirtschaft ist die Fleischbranche die zweite große Warengruppe der Ernährungsindustrie mit hoher Bedeutung genossenschaftlicher Unternehmen. Es gibt allerdings deutliche Struktur- und Managementunterschiede. Auf dem stagnierenden Fleischmarkt sind nicht nur die genossenschaftlichen Anbieter in erster Linie kosten- und produktionsorientiert. Vielmehr gibt es außerhalb einiger Marktnischen generell keine starken Marken.

Die Wertschöpfungskette der Fleischwirtschaft besteht in Deutschland aus ca. 400 Futtermittelproduzenten, rund 240.000 tierhaltenden landwirtschaftlichen Betrieben, über 200 Schlacht-, Zerlege- und Verarbeitungsbetrieben sowie ca. 210 industriellen Herstellern von Fleischwaren (Theuvsen 2004). Seit Anfang der 80er Jahre stagniert der Fleischkonsum in Deutschland auf einem relativ hohen Niveau. Der Umsatz der produzierenden Fleischbranche lag im Jahr 2003 bei rund 23 Mrd. Euro. Innerhalb der Fleischwirtschaft findet dabei eine Verschiebung des Konsums vom Rot- zum Weißfleisch statt (siehe Tab. 9), die auf die Preisgünstigkeit von Geflügelfleisch und dessen von den Verbrauchern höher eingeschätztem Gesundheits- und Fitnesswert zurückzuführen ist.

Tab. 9: Entwicklung des Pro-Kopf-Verzehrs von Fleisch in Deutschland (in kg)

	1998	1999	2000	2001	2002 (vorläufig)	2003 (vorläufig)
Kilogramm je Kopf	93,4	94,1	90,7	87,9	89,0	90,2
davon:						
Rind- und Kalbfleisch	15,1	15,1	14,0	9,9	12,3	12,3
Schweinefleisch	56,1	56,9	55,2	54,0	53,7	54,6
Schaf- und Ziegenfleisch	1,2	1,1	1,2	1,1	1,1	1,0
Geflügelfleisch	15,2	15,3	16,0	18,2	17,5	17,9

Quelle: ZMP 2004

Prognosen gehen von einer weiteren Marktstagnation aus. Als Gründe können u. a. soziodemographische Entwicklungen angeführt werden. Junge Singles kaufen z. B. weniger Frischfleisch (ZMP 2001, S. 5). Zur Marktstagnation tragen zudem die vielfältigen Krisen auf dem Fleischmarkt bei. Zwar hat sich das Verbraucherverhalten bei Rindfleisch nach der BSE-Krise relativ schnell wieder von dem fast vollständigen Marktzusammenbruch erholt, immerhin 13 % der Haushalte haben aber ihren Rindfleischkonsum dauerhaft reduziert (ZMP 2002, S. 33). BSE und die jüngsten Lebensmittelskandale (Nitrofen, MPA) führen weiterhin dazu, dass verstärkt negative Assoziationen mit dem Begriff „Fleisch“ verknüpft werden. Die Verbraucherverunsicherung steigt, was letztendlich zu einer weiteren Verminderung des

Fleischanteils in der Nahrung führt (Alvensleben 1997b, S. 213). Der Anteil der Vegetarier und der „Low Meat Consumer“ nimmt zu.

Die bereits lang anhaltende Marktstagnation hat auf Industrieseite zu einem intensiven Wettbewerb und hohen Überkapazitäten beigetragen. Die deutsche Schlacht- und Verarbeitungsbranche ist relativ heterogen strukturiert. Neben einer Reihe großer Unternehmen gibt es eine Vielzahl regional tätiger kleiner und mittelgroßer Unternehmen sowie das Fleischerhandwerk (Eggers 1998, S. 47). 64 % der Betriebe haben eine Schlachtkapazität von weniger als 10.000 Tonnen Schlachtgewicht. Insgesamt kann von einer (noch) weitgehend poly-polistisch strukturierten Branche mit hohen Überkapazitäten (z. T. nur 60 % Kapazitätsauslastung) und dadurch bedingten Problemen in der Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Vergleich gesprochen werden (Bongaerts 2000, S. 125).

Allerdings haben die vier größten Schlachtunternehmen Nordfleisch, Südfleisch, Westfleisch und Moxsel im Jahr 2002 zusammengenommen bei Schweinen einen Marktanteil von ca. 30 %, bei Rindern von rund 40 % erreicht. Mit Moxsel und Nordfleisch wurden zwei dieser Unternehmen im Jahr 2003 von der niederländischen Bestmeat-Gruppe übernommen. Der Marktanteil der Bestmeat-Gruppe liegt damit bei ca. 21 %. Zuvor war eine Fusion der beiden genossenschaftlichen Unternehmen Nordfleisch und Westfleisch gescheitert.

Tab. 10: Gesamtvolumen und Marktanteile im dt. Schlachtmarkt 2002

Unternehmen	Schlachtungen 2002; Schwein in Mio Stück	Schlachtungen 2002; Rind in tausend Stück
Gesamt	43,8	3.829
Nordfleisch	5,2	289
Moxsel	2,3	516
Südfleisch	2,1	488
Westfleisch	3,7	247

Quelle: Eigene Darstellung nach Geschäftsberichten 2002

Ein weiterer Konzentrationstreiber ist der steigende SB-Fleischanteil, der bei den Unternehmen hohe Investitionen in neue Produktionsanlagen bedingt. Hinzu kommen verschärfte Qualitätssicherungsanforderungen im Gefolge der BSE-Krise. Insgesamt gehen Branchenvertreter davon aus, dass in wenigen Jahren eine oligopolistische Kernstruktur entstehen wird. Dem filialisierten Lebensmitteleinzelhandel werden dann europaweit nur noch einige wenige Fleischlieferanten gegenüber stehen (Tillmann 2003). Wie in der Milchwirtschaft drohen den mittelgroßen Unternehmen Probleme, während einige kleinere Anbieter erfolgreich Nischenmärkte erschließen können.

Tab. 11: Schlachtunternehmen im Überblick

Unternehmensgruppe		1999	2000	2001	2002
Nordfleisch	Umsatz (Mrd. €)	1,5	1,6	1,8	1,6
	Jahresüberschuss/ -fehlbetrag (Mio. €)	-2,9	0,5	2,4	2,2
Moksel	Umsatz (Mrd. €)	1,7	1,9	1,9	1,8
	Jahresüberschuss/ -fehlbetrag (Mio. €)	5,0	2,4	10,3	7,2
Südfleisch	Umsatz (Mrd. €)	1,4	1,4	1,4	1,3
	Jahresüberschuss/ -fehlbetrag (Mio. €)	1,5	-10,7	0,2	-4,5
Westfleisch	Umsatz (Mrd. €)	0,8	0,9	1,1	1,0
	Jahresüberschuss/ -fehlbetrag (Mio. €)	1,2	1,0	3,5	2,6

Quelle: Eigene Darstellung nach Geschäftsberichten 2002

Ein Blick auf die Geschäftsberichte der führenden Unternehmen zeigt, dass die Rentabilität der Branche begrenzt ist (vgl. Tab. 11). Aufgrund der Homogenität der Produkte gibt es einen erheblichen Preisdruck durch den abnehmenden Handel, zu dem auch internationale Konkurrenten beitragen. So gilt der vertikal integrierte dänische Genossenschaftsverbund Danske Slagterier, der etwa 95 % der dortigen Produktion umfasst, als qualitativ überlegen (Mennerich 1999).

Zur Verhandlungsstärke der Lieferanten: Die deutsche Fleischwirtschaft ist – nicht zuletzt aufgrund staatlicher Subventionen in den neuen Bundesländern – durch deutliche Überkapazitäten gekennzeichnet. Erfolgreiche größere landwirtschaftliche Unternehmen sind deshalb in der Lage, Preisunterschiede zwischen den verschiedenen Abnehmern kurzfristig zu nutzen (Traupe 2002). Besonders im Schweinefleischbereich ist dieses „Springerverhalten“ relativ ausgeprägt und trägt zur Beschaffungsunsicherheit bei den Verarbeitungsunternehmen bei. Leistungsfähige Veredelungsbetriebe sind vielfach nicht bereit, sich vertraglich an einen Abnehmer zu binden, sondern versuchen auf dem Spotmarkt kurzfristig ihre Auszahlungspreise zu maximieren. Der Anteil der vertraglich gebundenen Landwirte ist niedrig, die Verträge sind zudem in vielen Fällen durch eine geringe Bindungsintensität gekennzeichnet. Insgesamt ist damit die Verhandlungsstärke der landwirtschaftlichen Lieferanten relativ hoch, obwohl die Veredelungsbetriebe eine im internationalen Vergleich eher geringere Betriebsgröße aufweisen.

Von den Strukturen des Schweine- und Rindfleischbereichs deutlich zu unterscheiden ist die Geflügelwirtschaft mit ihrer vertikal integrierten Produktionskette. Der Marktführer Wiesenhof (Marktanteil ca. 30 %) hat beispielsweise die gesamte Supply Chain von der Futter-

mittelproduktion bis zur Verpackung der Markenartikel im Unternehmen integriert, nur die Geflügelmast wird von ca. 700 Lohnmännern als selbstständigen, aber vertraglich strikt angebotenen Unternehmen durchgeführt. Die Lieferanten sind hier weitgehend austauschbar.

Zur Verhandlungsstärke der Abnehmer: Zentrale Abnehmer der Schlacht- und Verarbeitungsunternehmen sind der Lebensmittelhandel, Wurstwarenproduzenten und Gastronomie- und Großverbrauchereinrichtungen. Im Handel sind auf der einen Seite die Fleischerfachgeschäfte, auf der anderen Seite der filialisierte Lebensmitteleinzelhandel zu unterscheiden. Das Fleischerhandwerk, auf das ca. 46 % (o. V. 2003f) des Fleischwarenumsatzes entfällt, ist immer noch stark mittelständisch strukturiert. Filialunternehmen mit mehr als 5 Standorten nehmen nur eine Randposition ein (Deutscher Fleischer-Verband 2003). Der Direkteinkauf der Tiere beim Landwirt nimmt deutlich zugunsten bereits zerlegter Ware ab (Meyer 2003). Die Verhandlungsposition des Fleischerhandwerks ist insgesamt eher gering ausgeprägt, der Gesamtumsatz seit Jahren rückläufig (Deutscher Fleischer-Verband 2003).

Gegensätzlich dazu entwickelt sich der Lebensmitteleinzelhandel. Die qualitätsorientierten Betriebsformen, die auf dezentrale Zerlegung und den Bedienungsverkauf setzen, verlieren an Relevanz. Marktanteilsgewinne erzielen der SB-Verkauf und die zentrale Zerlegung und Verpackung. Der Markteintritt von Aldi bei Frischfleisch verschärft diese Tendenz noch weiter. Hinzu kommt die im Fleischbereich ungewöhnlich stark ausgeprägte Rückwärtsintegration der Handelsunternehmen, die – wie z. B. Edeka, Lidl oder Tegut – über eigene Verarbeitungsunternehmen verfügen und z. T. Qualitätsprogramme bis in die Landwirtschaft hinein entwickelt haben (Beispiel: Edeka Gutfleisch).

Die fleischverarbeitende Industrie ist im Gegensatz zum Frischfleischbereich in stärkerem Maße markenorientiert. Auch bei Wurst steigt der Anteil der SB-Produkte, die besser für Markenartikel geeignet sind, deutlich an. Die wachsende Relevanz von Marken und Handelsmarken sowie die Überkapazitäten der Schlacht- und Verarbeitungsunternehmen stärkt die Verhandlungsposition der Industrie. So bezieht z. B. Unilever für die Produktion einiger Markenprodukte (z. B. Bifi) nur dänisches Schweinefleisch, da hier ein definierter Salmonellenstatus des Rohproduktes gewährleistet wird (Schmalhofer 2000, S. 35).

Fazit: Die deutsche Schlacht- und Verarbeitungsbranche befindet sich in einer schwierigen Umbruchphase. Die aufgezeigten extrem niedrigen Rentabilitäten sind Ausdruck einer schlechten Verhandlungsposition der Betriebe, die aufgrund der hohen Überkapazitäten weder ihre landwirtschaftlichen Lieferanten noch ihre Abnehmer in Industrie und Handel unter Druck setzen können. Die deutschen Produzenten sehen sich zudem einem intensiven internationalen Wettbewerb gegenüber, der durch leistungsfähige Wettbewerber aus Dänemark, Niederlanden, Belgien und zunehmend Spanien weiter verschärft wird. Diese internationalen Konkurrenten zeichnen sich z. T. durch einen stärkeren vertikalen Integrationsgrad aus, der es ihnen ermöglicht, homogene Parteien und intensive Qualitätskontrollen sicherzustellen. Eine Ausnahme bildet allerdings die Geflügelwirtschaft, in der vertikal integrierte Produktionsketten und ein hoher Markenartikelanteil vorzufinden sind.

Hinzu kommt eine ausgesprochen große Bedeutung der Niedrigpreispolitik. Fleisch ist eine Warengruppe, die sehr häufig für die Sonderangebotspolitik des Lebensmitteleinzelhandels herangezogen wird. Der aktuelle Markteintritt der Discounter in den Frischfleischmarkt verstärkt diese Tendenz zusätzlich.

3.3.2 Status quo der Markenpolitik

Die Fleischwirtschaft zeichnet sich im Vergleich zu fast allen anderen Warengruppen der Ernährungswirtschaft durch den deutlich unterproportionalen Markenanteil aus (Ausnahme: Geflügel). Die wenigen vorhandenen Marken (vgl. Tab. 12) sind vergleichsweise unprofilierter.

Tab. 12: Markennamen im Schweine- und Rindfleischmarkt

Markenname	Unternehmen
Bauernstolz	Teile des Markant-Verbundes
Birkenhof	Tengelmann
Charolux	Markant Südwest
Eichenhof	Erzeugergemeinschaft Osnabrück
Güldenländer	Spar
Gutfleisch	Edeka Nord
Land Juwel	Premium Fleisch
Land Primus	Tegut
Landfleisch	Konsum Leipzig
Landklasse	Coop S.-H.
Ochsgold	Südfleisch
Rodeo	Spar
Weidehof	Erzeugergemeinschaft Weidehof
Weidestolz	Metro

Quelle: Eigene Darstellung

Der Werbedruck ist extrem niedrig. Der geringe Bekanntheitsgrad ist nicht zuletzt auf die niedrigen Werbeausgaben der Fleischbranche zurückzuführen. So wurden 1995 rund 50 Mio. Euro, etwa 0,28 % des Umsatzes, in Werbung investiert. Die Fleischbranche gehört damit zu den werbeschwächsten Branchen, die gesamte Ernährungswirtschaft tätigt Werbeinvestitionen in Höhe von ca. 2,4 % des Umsatzes. Von den genannten 50 Mio. Euro entfallen zudem 60 % der Ausgaben auf Wurst. Für Frischfleisch werden nur 6 % der Ausgaben aufgewendet, da viele Anbieter dies als „anonymes Produkt bzw. homogenen Massenartikel“ (Balling 1990, S. 1) ansehen. Mit diesen geringen Aufwendungen ist keine Marke zu etablieren. Auffällig

sind die vergleichsweise hohen Aufwendungen in Gemeinschaftswerbung, die 31 % der Werbeausgaben ausmachen (Röhr et al. 1998, S. 450 ff.).

Die verwendeten Markennamen bleiben deshalb weitgehend austauschbar (vgl. Tab. 13) und stellen aus Sicht des identitätsorientierten Ansatzes keine Marken dar. Eine Ausnahme ist Wiesenhof im Geflügelsektor.

Zu der geringen Bedeutung von Markenartikeln hat der Fehlschlag des CMA-Markenfleischprogramms (CMA-Prüfsiegel) beigetragen. Die CMA entwickelte in den 90er Jahren ein die Wertschöpfungsstufen übergreifendes Qualitätssicherungssystem, das relativ anspruchsvolle und besonders auf Lebensmittelsicherheit und sensorische Qualität bezogene Produktionskriterien definiert. Das Qualitätsverständnis des CMA-Prüfsiegels war allerdings insgesamt technisch orientiert und vor allem auf die Verbesserung der Produktqualität ausgerichtet (Lautenschläger/Moje 1995, S. 195 f.). Auf dieser Basis wurde dann aus den Mitteln des Absatzfonds der CMA Gemeinschaftsmarketing für ein entsprechendes Qualitätszeichen (Prüfsiegel) und die damit gekennzeichneten einzelnen Markenprogramme gestartet.

Tab. 13: Befragungsergebnisse zum Thema Markenfleisch

1. Kennen Sie Markennamen beim Fleisch?				21 % = ja	78 % = nein
2. Bekanntheitsgrad und Käuferanteil von Markenfleisch in %					
Marke	Bekanntheitsgrad		Kaufverhalten		
	gestützt*	ungestützt	schon gekauft		
Landklasse	27	8	19		
Gutfleisch	36	5	17		
Holsteiner Bauernglück	8	1	3		
Nordglück	6	1	3		
Kiehommhof	5	1	3		
Ravensberger**	22	1	11		
* gestützt: unter Vorlage des jeweiligen Zeichens; **die Fleischmarke Ravensberger existiert nicht					

Quelle: v. Alvensleben 1997a

Die Mehrzahl der o. g. Marken im Fleischsektor geht auf dieses Konzept zurück. Die weiteren Fleischmarken sind entweder Varianten dieses Modells der Bundesländer oder Nischenmarken des Regional- oder Öko-Marketings (vgl. Tab. 14).

Tab. 14: Zuordnung von Markenfleisch nach Programmtypen

Programmtyp	Schwein	Rind
CMA-Prüfsiegel	18	12
Regionalprogramme	15	13
Öko-Programme	7	8
Landesprogramme	6	8
Spezialprogramme	3	–
Sonstige	1	7

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Branscheid 1999 und 2000

In den 90er Jahren haben die mit dem CMA-Prüfsiegel gekennzeichneten Markenfleischprogramme einen Umsatzanteil von ca. 5 % im Bereich der Schweineproduktion erreicht, beim Rindfleisch konnten nur ca. 3 % generiert werden (Mennerich 2000, S. 137). Ihr Verbreitungsgebiet war zudem vornehmlich regional ausgerichtet. Viele der involvierten Unternehmen verhielten sich eher risikoscheu und investierten kaum Eigenmittel in den Aufbau der Marke. Letztlich wurde das Markenfleischprogramm von der CMA im Zuge des Aufbaus des neuen QS-Systems im Jahre 2001/2002 zurückgezogen. Dieses Gemeinschaftsprüfzeichen wird die wahrgenommene Produktgleichartigkeit weiter verstärken.

Insgesamt investiert die Fleischwirtschaft zzt. offensichtlich nicht in neue Markeninitiativen. Sie überlässt dieses Feld weitgehend den Handelsunternehmen wie Edeka oder Lidl, die intensiv an der Überarbeitung ihrer Handelsmarken arbeiten. Schlacht- und Verarbeitungsunternehmen konzentrieren sich vielmehr auf den Aufbau von Kapazitäten für das zukunfts-trächtige SB-Fleischgeschäft.

Vor dem Hintergrund der skizzierten Misserfolge vertreten viele Branchenvertreter die Auffassung, dass im (Frisch-)Fleischbereich grundsätzlich keine Markenbildung möglich wäre. Sie begründen dies mit einer Reihe von Argumenten, die charakteristisch für die Produktionsorientierung der Branche insgesamt und vieler genossenschaftlicher Anbieter im Speziellen sind. Im Folgenden werden diese Argumente ein wenig genauer betrachtet.

Tab. 15: Begründungen aus der Praxis gegen den Aufbau einer Fleischmarke

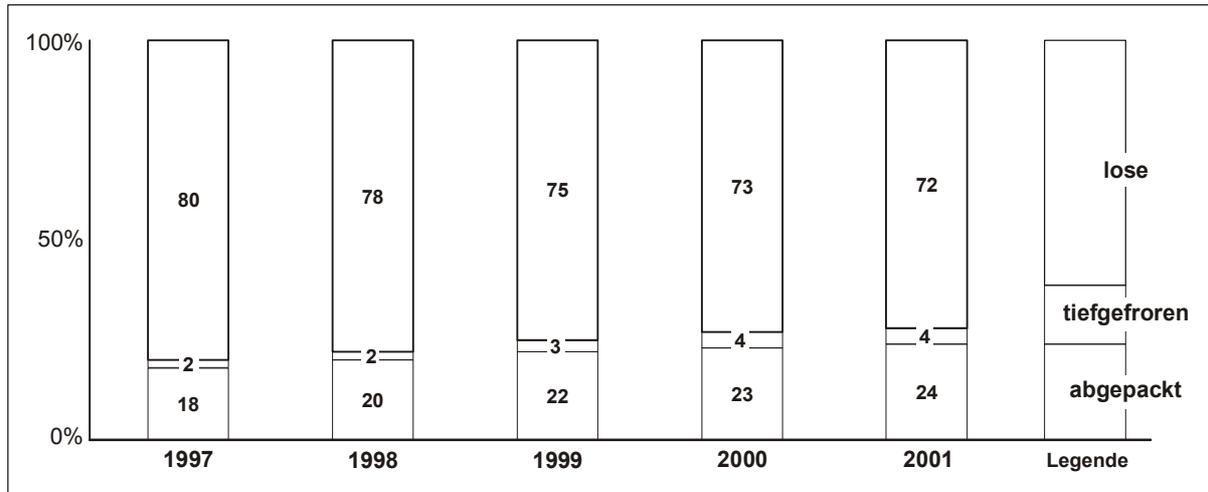
Argument	Begründung
Unverpacktes Produkt	Aufgrund des dominierenden Bedienungsvverkaufs ist eine Markierung weder nötig noch möglich
Hohe Qualitätsrisiken	Krisen wie BSE treffen alle Unternehmen, auch die Markenartikel
Fehlende Finanzkraft	Die geringe Rentabilität der Branche verhindert teure Werbekampagnen
Naturprodukt	Fleischqualität lässt sich nicht hinreichend standardisieren, wie es für eine Marke notwendig wäre
Kunden als Co-Produzenten	Die fehlenden Kochkenntnisse vieler Verbraucher führen zu negativen Geschmackserlebnissen, die auf eine Fleischmarke zurück schlagen

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Ad (1): Im ersten Halbjahr 2002 wurden bereits 48 % aller Wurstwaren über das SB-Regal verkauft, mit deutlich steigender Tendenz. Im Fleischbereich ist der Anteil mit ca. 28 % (2001) niedriger (vgl. Abb. 11). Auch hier zeichnen sich jedoch durch die Aufgabe der Bedienungstheke bei führenden Lebensmittelhandelsunternehmen (z. B. Kaufland SB-Warenhäuser) und durch den Einstieg des Discounters Aldi erhebliche Veränderungen ab. In den Niederlanden liegt der SB-Anteil bereits bei 78 %. Die zunehmende Zahl der Single-Haushalte und die abnehmenden Kochkenntnisse eines Teils der jüngeren Bevölkerung deuten zudem auf ein Wachstum des Convenience-Segments hin (CMA 1999, S. 4). Der steigende Anteil der SB- und Convenience-Produkte wird die Möglichkeiten der Markenführung erheblich verbessern.

Ad (2): Das hohe wahrgenommene Kaufrisiko bei Fleisch (v. Alvensleben 1997a) ist – im Gegensatz zur Position vieler Branchenvertreter – eine wichtige Begründung für die Chancen des Markenartikels. Aus Sicht der neueren ökonomischen Theorie (Akerlof 1970) sind bekannte Markenartikel ein zentrales Qualitätssignal bei Produkten mit hoher Informationsunsicherheit des Verbrauchers (Vertrauenseigenschaften). Dies lässt sich auch empirisch am Beispiel des Wurstmarktes belegen, wo starke Marken wie Herta, Gutfried, Zimbo oder Rügenwalder während der BSE-Krise vergleichsweise positiv abgeschnitten haben und z. T. sogar Zuwachsraten verzeichnen konnten (Katterbach 2001, S. 54).

Abb. 11: SB-Anteil des verkauften Fleisches in Deutschland



Quelle: ZMP 2002, S. 25

Ad (3): Die fehlende Finanzkraft ist nicht zuletzt das Resultat eines einseitigen Kostenwettbewerbs. Zwar sind gerade in Deutschland die Möglichkeiten der Gewinnung von Risikokapital begrenzt, die genossenschaftlichen Unternehmen verfügen aber z. B. über einen privilegierten Zugang zu den Genossenschaftsbanken.

Ad (4): Weiterhin wird immer wieder auf den Charakter von Fleischwaren als Naturprodukt mit schwankender Qualität verwiesen, was der geforderten Homogenität des Markenartikels entgegenstehe. Beispiele etwa aus der dänischen Fleischproduktion für den englischen Bacon-Markt zeigen allerdings, wie durch die Standardisierung von Genetik und Futter einheitliche Partien erzeugt werden können. Durch die Möglichkeiten der Messung von objektiven Qualitätskriterien (pH-Wert, Fleischfarbe, Leitfähigkeit, Scherkraft) und eine Sortierung der Schlachtkörper kann eine valide Qualitätskontrolle sichergestellt werden (Balling 1990, S. 125 ff.). Die Variabilität der Schlachtkörper kann durch gezielte Sortierung am Schlachtband ausgeschlossen werden, so dass dem Verbraucher eine nach objektiven Qualitätskriterien gleichbleibende Qualität angeboten werden kann.

Ad (5): Schließlich kann auch der Verweis auf die Co-Produzentenrolle des Verbrauchers nicht überzeugen. Gleiche Bedingungen finden sich bei Kaffee, Tee oder Wein, ohne dass dies einer Markenbildung entgegenstehen würde. Es kann zwar festgestellt werden, dass das Zubereitungswissen in Teilen der Bevölkerung abnimmt, die Art der Zubereitung hat aber letztlich wenig Einfluss auf die erlebte Qualität (Grunert 1998, S. 108). Außerdem wird der Trend zu Convenience-Produkten im Fleischbereich (CMA 1999, S. 4) die Fehlermöglichkeiten des Konsumenten deutlich reduzieren. Insgesamt wird ein qualitativ hochwertiges Fleisch, das eine besondere sensorische Qualität aufweist, auch bei geringem Verarbeitungswissen tendenziell zu einem besseren Ergebnis führen als Standardware.

Insgesamt lässt sich konstatieren, dass Verbraucherbefragungen seit Jahren bei Fleisch eine hohe Verunsicherung und geringe Kenntnisse über tatsächliche Qualitätsmerkmale zeigen, also Bedingungen, die einer Marke als Schlüsselinformation für Qualität und Sicherheit eine überragende Bedeutung zuweisen (Glitsch 1998). Auch in der wissenschaftlichen Forschung wird zunehmend davon ausgegangen, dass Frischeprodukte grundsätzlich für eine Markenbildung geeignet sind (Nijssen/Trijp 1998). Im Gegensatz zu den oben skizzierten Markenfleischprogrammen, die im Kern sachorientiert vermarktet wurden, spricht allerdings der Low Involvement-Charakter für eine stärkere emotionale Positionierung der Marken. Die wenigen Markenanbieter setzen in viel zu großem Umfang auf Detailinformationen des Produktionsweges (z. B. Rückverfolgbarkeit u. Ä.), die der geringen Informationsaufnahmebereitschaft der Verbraucher nicht entsprechen.

Zurzeit spielen Marken bei Fleisch allerdings fast keine Rolle. Zahlreiche Gespräche mit Branchenvertretern deuten darauf hin, dass die große Mehrheit der Unternehmen wohl auch keine Anstrengungen in diese Richtung plant. Insgesamt ist die Branche produktionsdominiert. Die wenigen vorhandenen Markenkonzepte sind eher rudimentär ausgebaut. Dass die Konzentration auf austauschbare und anonyme Ware nicht produktbedingt ist, soll abschließend anhand zweier sehr unterschiedlicher Beispiele gezeigt werden.

Im ersten Fallbeispiel soll Wiesenhof als führender Markenanbieter im Fleischsektor analysiert werden. Die PHW-Gruppe entstand in ihrer heutigen Form 1998 und ist ein inhabergeführtes Unternehmen. Von den weltweit 30 Einzelunternehmen der Gruppe ist der überwiegende Teil im Geflügelmarkt (Schlachtereien, Zucht und Vermehrung) aktiv. Im Geschäftsjahr 2002/2003 betrug der Umsatz der PHW-Gruppe insgesamt 1,14 Mrd. Euro. Das umsatzstärkste Geschäftsfeld ist die deutsche Geflügelmarke Wiesenhof mit 695 Mio. Euro Umsatz (Wessel 2004). Das Unternehmen vereint 48 % der deutschen Produktion, das entspricht über 200 Mio. Tieren pro Jahr, und ist damit mit großem Abstand Marktführer im Bereich der Hähnchenproduktion (o. V. 2004c). Die Firma hält einen Marktanteil am Gesamtkonsum an Hähnchenfleisch von 29 %, d. h. fast jedes dritte Hähnchen, das in Deutschland gekauft wird, trägt den Namen Wiesenhof (Wessel 2001a; Wessel 2001b).

Die PHW-Gruppe verfügt über eine voll integrierte Produktion. Das Geflügel wird von über 700 Vertragslandwirten gemästet. Die Landwirte beziehen die Tiere und das Futter ausschließlich von Vorlieferanten aus der Unternehmensgruppe (Wiesenhof 2004). Der hohe Integrationsgrad ermöglicht die für eine Markenführung im qualitätskritischen Fleischbereich wichtige Reaktionsfähigkeit auf gesellschaftliche Ansprüche. Wiesenhof verzichtet beim Futter seit 1996 auf tierisches Eiweiß und seit 1997 werden keine antibiotischen Leistungsförderer eingesetzt (PHW-Gruppe 2001a, S. 1). Seit Oktober 2000 wird kein gentechnisch verändertes Soja als Futtermittelkomponente verwendet (o. V. 2001). Insgesamt bemüht sich das Unternehmen um eine proaktive Absicherung der Marke vor gesellschaftlicher Kritik. Ähnliches trifft auf den gesundheitlichen Verbraucherschutz zu. In den eigenen Futtermöhlen wird weitgehend salmonellenfreies Futter hergestellt, so dass der Salmonellenbefall stark reduziert werden konnte (Wessel 2002a). Seit 1998 werden alle Betriebe auf sämtlichen

Produktionsstufen von einem externen Zertifizierer auditiert (PHW-Gruppe 2001b). Seit Oktober 2002 ist das Unternehmen dem QS-System angeschlossen (Wiesenhof 2004). Ein weiterer Kernpunkt ist die komplette Sicherstellung deutscher Produktion und die z. T. bis in die Landwirtschaft personalisierte Rückverfolgbarkeit der Warenherstellung.

Unter der Marke Wiesenhof werden frische und gefrorene Lebensmittel in den Warengruppen Hähnchen-, Puten- und Entenspezialitäten sowie Convenience-Produkte (PHW-Gruppe 2004) angeboten. Ausgebaut wird zzt. insbesondere das Convenience-Segment. Des Weiteren verfolgt Wiesenhof ein neues Systemgastronomie-Konzept, bei dem Produkte unter der Dachmarke in mobilen und stationären Restaurants an Handelsstandorten verzehrfertig angeboten werden. Zum Jahresende 2003 sollen insgesamt 30 „Chicken´s Inn“ betrieben werden. Geplant ist die Neueröffnung von jährlich ca. 50 neuen Restaurants. Als eine mögliche Erweiterung des Angebots werden Frühstücksmenüs und Suppengerichte diskutiert (Heimig 2003, S. 74).

Die Markenstrategie fußt neben der marktgerichteten Produktpolitik auf der massiven Werbetätigkeit. Bekannte Testimonials, eine Ausrichtung auf reichweitenstarke TV-Werbung, Programmsponsoring und Rezeptbeilagen in Frauenzeitschriften prägen den Werbeauftritt. Für die kommenden fünf Jahre sind Marketinginvestitionen im zweistelligen Millionenbereich geplant (Wessel 2004). Bis zum Jahr 2000 wurde die Marke vor allem mit rationalen Kaufargumenten wie dem Herkunfts-konzept, der Produktqualität und der Sicherheit positioniert. In den letzten Jahren standen dagegen die emotionale Aufladung der Marke sowie die Verjüngung der Zielgruppe im Vordergrund. Aspekte wie gesunder Genuss, Geschmack und Lebensfreude werden verstärkt kommuniziert (o. V. 2003g).

Insgesamt ist es der PHW-Unternehmensgruppe durch die integrierte Marketingstrategie gelungen, den Bekanntheitsgrad der Marke Wiesenhof auf den für den Fleischmarkt ungewöhnlich hohen Wert von 74 % zu heben (Gruner & Jahr 2002, S. 96). Das Beispiel zeigt, dass eine nationale Markenpolitik für Frischfleisch erfolgreich sein kann. In einer Fallstudie haben wir deshalb mittels Conjoint-Analyse getestet, ob sich die Marke Wiesenhof auf den Schweinefleischmarkt übertragen lässt (Frilling et al. 2004). Als Ergebnis der Befragung zum Markentransfer bei 177 Edeka-Kunden zeigt sich, dass es auf der einen Seite sehr preissensible Kunden, auf der anderen Seite aber auch viele markenaffine Käufer gibt. Besonders auffällig sind rund 25 % der Käufer, die eine atypische Preis-Absatz-Funktion bei Fleisch aufweisen und unter Risikogesichtspunkten teurere Artikel bevorzugen. Marken wie Wiesenhof bieten ein erhebliches Potenzial zur Verringerung dieser Kaufunsicherheit und zur Abschöpfung der Preisbereitschaft.

Ein zweites Fallbeispiel für eine erfolgreiche Markenpolitik bildet die Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall: Die 1988 gegründete landwirtschaftliche Kooperationsgruppe ist eine der erfolgreichsten Marken im Nischensegment. Sie ist nicht als Genossenschaft, sondern als Verein und GmbH organisiert, fühlt sich jedoch dem Solidaritätsprinzip der Genossenschaften verpflichtet (Bühler 2003). Unter den Marken Schwäbisch-Hällisches Qua-

litätsschweinefleisch (zugleich geschützte geographische Angabe nach EU-Verordnung Nr. 2081/92) und Boeuf de Hohenlohe (Rindfleisch) wurde erfolgreich ein Markt für Markenfleisch mit besonderen Tierrassen aufgebaut. Die landwirtschaftliche Kooperation umfasst inzwischen rund 540 bäuerliche Mitglieder aus der Region Hohenlohe und den umliegenden Landkreisen. Im Jahr 2003 wurden mit 180 Mitarbeitern ca. 44 Mio. Euro Umsatz erzielt (Bühler 2003).

Im Bereich der Produktion wurde eine weitgehende vertikale Integration aufgebaut, u. a. durch eine eigene Schlachtung und Verarbeitung. Die folgende Auflistung zeigt die gelungene Multikanalstrategie des Unternehmens, die die Marke in zahlreichen Absatzkanälen verankert hat (Großkinsky 2003; Staack et al. 2004).

- Rund 250 Fleischerfachgeschäfte, die ca. 70 % der Ware abnehmen.
- Direktabsatz: Bauernmarkt Schwäbisch Hall, Bauernmarkthalle Stuttgart, Markthalle Stuttgart (Absatzanteil ca. 5 %).
- Spitzengastronomie, z. B. Traube Tonbach, Wielandshöhe Vincent Klink Stuttgart, Villa Hammerschmiede Pfinztal, Hotel Victoria Bad Mergentheim, Hotel Hohenlohe Schwäbisch Hall.
- Betriebsrestaurants, z. B. Reichstag Berlin, Allianz Versicherung in Stuttgart, Frankfurt, München und Karlsruhe, Bausparkasse Wüstenrot in Ludwigsburg und Leonberg, Schwarzwaldklinik Baiersbronn, Siemens AG Stuttgart.
- Caterer, z. B. Aramark, Eurest.
- Markenartikelindustrie: Du darfst Qualitätsfleischprogramm/Unilever.
- Spezialitätengroßhandel, z. B. Rungis Express, Frische Express.
- Feinkostfachhandel, z. B. Feinkost Käfer, Feinkost Hoss Köln.

Dieser Vertriebsmix bietet neben der Kapazitätsauslastung und der Risikoabsicherung Vorteile im Bereich der Imageprofilierung. Die Präsenz in der Sternegastronomie, die nur wenig zum Umsatz beiträgt, erlaubt einen Imagetransfer auf die anderen Absatzkanäle und verbessert Prestige und Qualitätsreputation. Durch das Co-Branding mit starken Markenartiklern wie Unilever (Du darfst) kann zusätzlich ein hoher Bekanntheitsgrad erzielt werden.

Im Hinblick auf die Markenorientierung ist es interessant, dass die Erzeugergemeinschaft das komplette Marketing einschließlich der Werbung in Eigenregie durchführt. Das Unternehmen sieht in der Profilierung der Marke eine so entscheidende Kernkompetenz, dass die Werbegestaltung, die typischerweise selbst bei klassischen Markenartiklern ausgelagert wird, durch eigenes Personal erfolgt. Dieses Insourcing bietet möglicherweise Vorteile im Bereich des Know how-Aufbaus, da so Marketingkompetenzen in der Erzeugergemeinschaft entwickelt werden können. Das Auslagern an eine Werbeagentur, die in der Regel über eine der Landwirtschaft stark entfernte Unternehmenskultur verfügt, könnte dagegen den Aufbau eines Markenverständnisses bei den landwirtschaftlichen Erzeugern erschweren. Nur wenn diese für die notwendigen Markeninvestitionen gewonnen werden können, kann ein solches Nischenmarketing erfolgreich sein. Der Markenwert gilt in der Erzeugergemeinschaft als

zentraler Bestandteil des Unternehmenswertes: „Best Product ist die Pflicht, Marketing die Kür“ (Bühler 2003).

3.3.3 Fazit: Risiken der Kostenführerschaft

Die beiden Warenbereiche Molkereiprodukte und Fleischwaren weisen erhebliche Gemeinsamkeiten, aber auch zentrale Unterschiede auf. Gemeinsam ist beiden Märkten, dass die Genossenschaften es geschafft haben, durch internes Wachstum und Fusionen im Wettbewerbsprozess beachtliche Größenordnungen zu erreichen. Genossenschaftliche Unternehmen sind jeweils unter den führenden Anbietern vertreten. Ganz offensichtlich waren die Genossenschaften flexibel genug, um im Wachstumswettbewerb mithalten und Marktlücken erfolgreich ausfüllen zu können. Die Bindung der landwirtschaftlichen Lieferanten war stark genug, um die benötigte Rohstoffbasis sicherzustellen.

Unterschiede liegen zum einen in der strategischen Ausrichtung der Unternehmen. In der Fleischwirtschaft setzen alle großen genossenschaftlichen Anbieter auf die Kostenführerschaftsstrategie. Ausnahmen wie z. B. die Erzeugergemeinschaften Osnabrück oder Schwäbisch-Hall sind auf Nischenmärkten und im Wesentlichen außerhalb der klassischen Absatzkanäle tätig. In der Molkereiwirtschaft finden sich dagegen Genossenschaften mit reiner Differenzierungs- bzw. reiner Kostenführerschaftsstrategie; daneben stehen wichtige genossenschaftliche Anbieter, die eine hybride Wettbewerbskonzeption verfolgen und sowohl im Handelsmarken- und Interventionsbereich wie im Markenartikelgeschäft tätig sind.

Zum anderen differiert der Stellenwert von Marken in den beiden Branchen. Während im Molkereibereich sich sowohl in der Weißen wie in der Gelben Linie Marken weitgehend durchgesetzt haben, ist in der Fleischbranche mit Ausnahme von Wiesenhof kein flächendeckendes Markenkonzept erkennbar. Im Gegenteil: Viele Branchenvertreter negieren die Möglichkeit einer Markenbildung und setzen einhellig auf die kostengünstige Produktion von Standardware. Die Kostenführerschaftsstrategie ist aber – wie von Porter bereits Mitte der 80er Jahre prägnant herausgearbeitet – eine unternehmenspolitisch hochriskante Option, da es letztlich in einer Branche nur einen Kostenführer geben kann (Porter 1983). Verfolgen mehrere Anbieter diese Strategie, ist ein Verdrängungswettbewerb bis hin zum Preiskrieg wahrscheinlich. Entsprechend niedrige Branchenrentabilitäten lassen sich in der deutschen Fleischwirtschaft nachweisen. Der Kauf mehrerer großer Anbieter durch die genossenschaftlich strukturierte niederländische Bestmeat-Gruppe ist ein Resultat dieses aggressiven Verdrängungswettbewerbs.

Für die Genossenschaften lässt sich als Fazit festhalten, dass sie in den beiden ökonomisch wichtigsten Warenbereichen der deutschen Ernährungswirtschaft entweder keine (Fleisch) oder vergleichsweise geringe Anstrengungen in der Markenpolitik unternommen haben (Milch). Selbstverständlich ist dies betriebswirtschaftlich nicht per se negativ zu beurteilen.

Allerdings sind die Risiken einer Kostenführerschaftsstrategie immer dann offensichtlich, wenn sie von mehreren Anbietern angestrebt wird.

Vor diesem Hintergrund drängt sich die Frage nach den Gründen der geringen Markenorientierung auf. Neben Defiziten im Markenverständnis, die Gegenstand von Kapitel 4.3 sind, fragen wir zunächst nach den strukturellen, durch das Genossenschaftsrecht vorgegebenen Rahmenbedingungen der Markenführung (Kapitel 4.2). Zwar erwähnt das Genossenschaftsrecht Marken in keinem Paragraphen direkt, die Neue Institutionenökonomie hat allerdings in den letzten Jahren an zahlreichen Fallbeispielen gezeigt, dass die Form der Corporate Governance erheblichen Einfluss auf das Management eines Unternehmens haben kann.

4 Barrieren der Markenführung

4.1 Brand Management in Marketing Cooperatives: Zum Stand der Forschung

Es gibt im internationalen Raum eine breite Debatte um die genossenschaftliche Rechtsform insgesamt und ihre Leistungsfähigkeit im Agribusiness im Speziellen. Erste grundlegende Analysen zur Unternehmensform der Genossenschaften lieferte Bonus mit zahlreichen Beiträgen (1986/1987a/1987b). Einen Überblick über aktuelle Forschungsgebiete geben z. B. Staatz (1989) und Cook et al. (2004). Letztere unterscheiden neoklassische und industrieökonomische Ansätze, die

- sich auf die Rechtsform der Genossenschaft richten,
- auf die vielfach zu beobachtende vertikale Integration in Genossenschaften bezogen sind, oder
- auf die kooperativen Elemente der Genossenschaftsbeziehung abheben.

Cook et al. betonen in ihrer Einschätzung die besondere Beachtung, die in den letzten Jahren der Aspekt der Mitgliederheterogenität in der Forschung eingenommen hat. Die wachsende Heterogenität der landwirtschaftlichen Betriebe im Hinblick auf Unternehmensgröße, Risikobereitschaft, Wachstumsorientierung, Qualitätsniveau u. Ä. führt dazu, dass Zielfindung und Strategieplanung zum Gegenstand heftiger (landwirtschafts-)interner Auseinandersetzungen werden. Während in Zeiten reglementierter Märkte die effiziente Produktion von Commodities im Vordergrund stand, müssen angesichts der zunehmenden Liberalisierung der Agrarmärkte und der Ausdifferenzierung der Nachfrageseite spezielle Marktsegmente bedient werden. Dies fällt den Genossenschaften in mehrfacher Hinsicht nicht leicht.

In einem viel beachteten Beitrag hat Cook (1995) fünf substantielle Defizite genossenschaftlicher Unternehmen vor dem Hintergrund heterogener Mitgliederinteressen herausgearbeitet:

- Das Free Rider-Problem, das aus der unklaren Spezifizierung der Verfügungsrechte resultiert.
- Das Horizon-Problem, das aus der Nichthandelbarkeit der Genossenschaftsanteile entsteht und eine starke Kurzfristorientierung der Genossen bedingt.
- Das Portfolio-Problem, das durch die Heterogenität der Mitglieder bedingt wird und darin resultiert, dass das Investmentportfolio der Genossenschaft nicht der jeweils individuell präferierten Risikostreuung der Anteilseigner entspricht.
- Das Controll-Problem, das auf die hohen Agency-Kosten verweist, die aus den divergierenden Interessen der Unternehmensleitung, der Vertreter und der Genossen entstehen.

- Das Influence Cost-Problem, das auf die Kosten der Entscheidungsfindung innerhalb der genossenschaftlichen Struktur abhebt.

In der Folgezeit werden diese Theoriebausteine auf vielfältige Entscheidungsprobleme angewandt. Wichtige Beiträge stammen von Hendrikse (2004) und Mitarbeitern, die sich mit niederländischen Genossenschaften beschäftigen. Auf der Grundlage eines vertragstheoretischen Ansatzes erarbeiten sie ein Rahmenwerk zur Analyse der genossenschaftlichen Entscheidungsstruktur. Vor diesem Hintergrund verweisen sie z. B. auf die Schwierigkeiten, die notwendige Innovationskraft im Hinblick auf Produkt- und Prozessneuheiten zu entwickeln (Hendrikse/Bijman 2002). Genossenschaften erweisen sich u. a. als wesentlich zurückhaltender bei Diversifikationsentscheidungen (Hendrikse/Oijen 2004). Darüber hinaus erläutern sie die Probleme von traditionellen Genossenschaften, wichtige Investitionsentscheidungen zu treffen und spezifische Assets (wie z. B. Marken) aufzubauen (Hendrikse/Veerman 2000). In einem aktuellen Beitrag legt Frick dar, dass Genossenschaften im deutschen Weinmarkt im Vergleich zu Kapitalgesellschaften und inhabergeführten Betrieben im Schnitt niedrigere Qualitäten erzielen und zu schlechteren Preisen vermarkten (Frick 2004).

Insgesamt zeigt sich, dass die genossenschaftliche Unternehmensform im Zentrum einer ganzen Reihe von ökonomischen Analysen steht. Grundsätzlich finden sich Beiträge aus verschiedenen theoretischen Richtungen der Ökonomie, wenn auch in letzter Zeit die (neo-)klassische Betrachtungsweise zunehmend durch einen institutionellen Ansatz ersetzt wird. Letztlich lassen sich zwei Ergebnisse herausstellen: Zunächst wird in allen theoretischen Ansätzen auf die Notwendigkeit einer genossenschaftlichen Unternehmensform hingewiesen. Zumindest in den Anfängen des Genossenschaftswesens war es nötig, die Interessen vor allem der kleinen und mittleren Lieferanten durch eine Solidargemeinschaft vor den Kräften des Marktes zu schützen und Marktfehler auszugleichen. Der Genossenschaftsgeist stand daher auch als zentraler Wettbewerbsvorteil im Fokus der ersten Analysen. In späteren Arbeiten wird in wachsendem Maße auf die mannigfaltigen Probleme hingewiesen, die aus der Konstruktion der Genossenschaft als am Markt handelnde Solidargemeinschaft entspringen. Die Entscheidungsfindungsstrukturen sind den modernen Markterfordernissen immer weniger gewachsen, gerade in der Fähigkeit zur langfristigen Investitionspolitik weist die Genossenschaft strukturelle Schwächen auf.

An dieser Stelle deuten sich bereits die erheblichen Probleme für genossenschaftliche Hersteller an, die im Rahmen eines verschärften Wettbewerbs und zunehmender Liberalisierung im Agrarbereich entstehen. Diese sind in der Forschung jedoch bisher kaum spezifisch analysiert worden. Historisch ist die Genossenschaft als Instrument zur Behebung von Marktfehlern entstanden, die Institution steht heute vor der Herausforderung, sich offensiv auf Marktchancen im Wettbewerb auszurichten. Das folgende Kapitel versucht daher eine Aufarbeitung dieser strukturellen Probleme in Bezug auf das langfristige Markenartikelmanagement von Genossenschaften.

Die bisher referierten Beiträge entstammen der genuin ökonomischen Forschung, schwerpunktmäßig beruhen sie auf Modellen der Neuen Institutionenökonomie. Neben diesen Ansätzen gibt es mit der verhaltenswissenschaftlichen Management- und Marketinglehre eine weitere Forschungsrichtung, die sich zur Analyse der Markenproblematik eignet. Im Gegensatz zur institutionenökonomischen Forschung sind diese Konzepte für die vorliegende Fragestellung noch überhaupt nicht angewendet worden.

Verhaltenswissenschaftliche Managementansätze untersuchen die organisationsstrukturellen und führungsorientierten Anforderungen, die an eine Markenpolitik zu stellen sind. Hierzu wurden in jüngster Zeit eine Reihe von Arbeiten vorgelegt, die speziell die Elemente Kunden- und Marktnähe als Voraussetzungen einer erfolgreichen Markenführung operationalisieren (v. d. Oelsnitz 1999; Homburg 2000). Sie beruhen auf den wegweisenden Arbeiten von Kohli/Jaworski (1990) und Narver/Slater (1990), die auf empirischer Basis die zentralen Merkmale marktorientierter Unternehmen herausgearbeitet haben. Spezifische Analysen zur Market Orientation genossenschaftlicher Unternehmen liegen u. W. im Gegensatz dazu bisher nicht vor (Cano et al. 2004).

Während die Marktorientierung von Unternehmen grundsätzlich sehr gut aufgearbeitet ist, liegen zum Kern der Fragestellung, der Fähigkeit zur Markenführung, bisher erst einige wenige Forschungsarbeiten vor (Urde 1999; Hankinson 2001). Spezifische Darstellungen zu Genossenschaften fehlen vollständig. Brand Orientation umfasst die internen (strukturellen und verhaltensbezogenen) Voraussetzungen, die hinter einer erfolgreichen Markenpolitik stehen. Während es umfangreiche Arbeiten zum Markenwert gibt, ist diese Frage erst in jüngster Zeit zum Forschungsgegenstand geworden.

Fazit: Die Markenlücke der Genossenschaften wird in der wissenschaftlichen Forschung immer wieder einmal angesprochen. Autoren wie Hendrikse/Veerman (2001) und Weindlmaier (2000) haben durchaus pointiert auf die Problematik hingewiesen. In Gesprächen mit der Unternehmenspraxis stößt die Fragestellung auf große Aufmerksamkeit. Nicht zuletzt deutet die Förderung der vorliegenden Arbeit durch den Wissenschaftsfonds der DZ-Genossenschaftsbank auf das Interesse der Unternehmen an dieser Thematik hin. Es liegen aber weder aus institutionenökonomischer noch aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht tiefgreifendere Abhandlungen vor. Eine integrierte Analyse fehlt vollständig.

4.2 Barrieren der Markenführung aus Sicht der Neuen Institutionenökonomie

4.2.1 Überblick über die Teilgebiete der Neuen Institutionenökonomie

Die Neue Institutionenökonomie (NIÖ) ist eine Weiterentwicklung der mikroökonomischen Entscheidungstheorie, die ihren Fokus auf die Ausgestaltung von Organisationen und anderen institutionellen Arrangements richtet. Sie eignet sich deshalb besonders zur Analyse von strukturellen Barrieren der Markenführung. Obwohl die NIÖ in den letzten 15 Jahren eine

hohe Popularität in der Managementforschung erlangt hat, ist sie für die vorliegende Fragestellung bisher kaum angewendet worden. Aus diesem Grund soll zunächst ein kurzer Überblick über die unterschiedlichen Erklärungsmodelle dieser Theorierichtung gegeben werden.

Die NIÖ hat einen einschneidenden Richtungswechsel in den Wirtschaftswissenschaften bewirkt, da sie den Stellenwert der Ausgestaltung von ökonomischen Anreizsystemen auf Basis eines realistischen Menschenbildes hervorgehoben hat (Richter/Furubotn 1999). Heute, knapp drei Jahrzehnte nach den ersten bedeutenden Veröffentlichungen, werden unter der NIÖ verschiedene Theorieansätze und Denkrichtungen zusammengefasst, die sich im weitesten Sinne mit Institutionen und deren Einfluss auf die ökonomischen Aktivitäten der wirtschaftlichen Akteure auseinandersetzen. Im Allgemeinen werden der NIÖ folgende Themenbereiche zugeordnet (Eggertsson 1990; Lichtenstein 1996):

Der Transaktionskostenansatz von Williamson (1979, 1985) befasst sich mit den Auswirkungen von Informations-, Koordinations- und Kontrollkosten auf die Gestaltung von vertraglichen Austauschbeziehungen und den daraus resultierenden Formen der wirtschaftlichen Organisation. Die Arbeiten Williamsons können als grundlegendes Element beinahe aller weiteren Forschungsbereiche der NIÖ gesehen werden, bauen doch die folgenden Analysen – zumindest in Ansätzen – auf diesen Überlegungen auf.

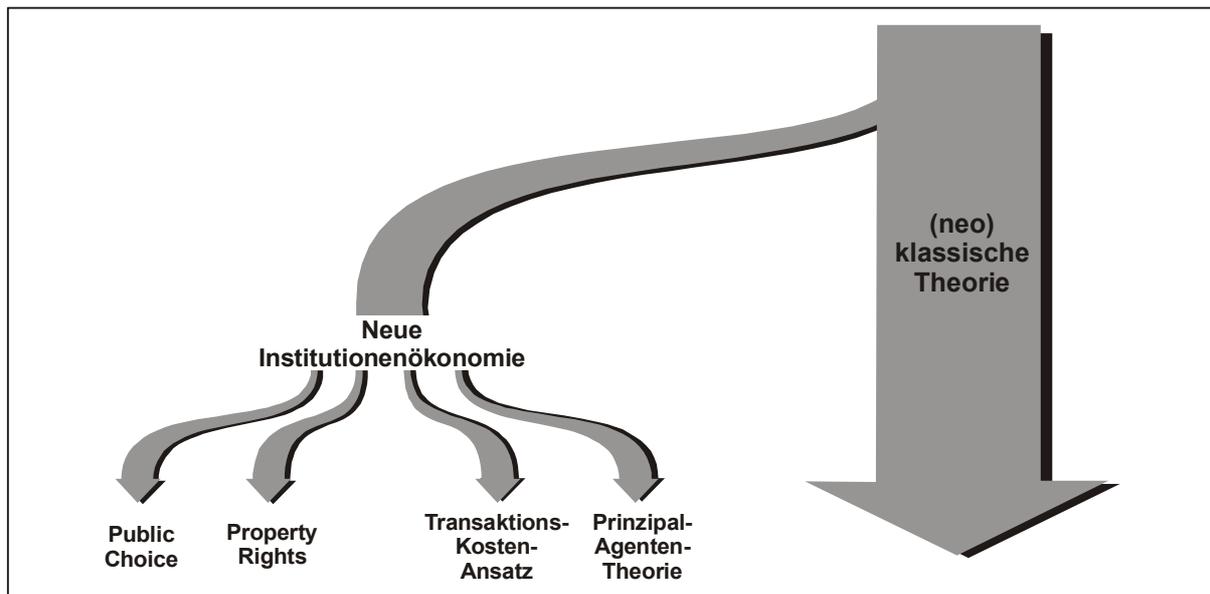
Die Verfügungsrechtstheorie (Property Rights), die v. a. auf Coase (1937, 1960) und Demsetz (1964, 1966, 1967) zurückgeht und sich mit den Rechtsbeziehungen zwischen den Wirtschaftssubjekten und den von ihnen transferierten Ressourcen und Gütern beschäftigt.

Die Ökonomische Vertragstheorie im weiteren bzw. die Prinzipal-Agenten-Theorie im engeren Sinne, die sich mit Anreizproblemen und Fragen asymmetrischer Informationsverteilung im Rahmen von vertraglichen (Hierarchie-) Systemen befasst. Hier sind vor allem Beiträge von Alchian/Demsetz (1972), Jensen/Meckling (1976) und Cheung (1983) in der ökonomischen Analyse grundlegend gewesen.

Die Verfassungsökonomik oder Public Choice-Theorie versucht auf einer Metaebene die Regeln zu analysieren, die eine Gesellschaft für die Aufstellung jener Regeln (Institutionen) wählt, nach denen das Gesamtsystem funktionieren soll (Buchanan/Tollison 1984).

Die verschiedenen Strömungen der Neuen Institutionenökonomie sind in Abbildung 12 zusammengefasst.

Abb. 12: Neue Institutionenökonomie und neoklassische Ökonomie



Quelle: Eigene Darstellung

Theoretischer Ausgangspunkt der NIÖ war die Transaktionskostentheorie. Deren fundamentale, zuerst von Coase (1937) vorgebrachte Überlegung zielt auf einen einfachen Sachverhalt: Wenn Menschen untereinander in Geschäftsbeziehungen stehen oder in der Sprache der NIÖ Transaktionen tätigen, so erfordert die Koordination dieser Transaktionsbeziehungen den Einsatz von Ressourcen. Mit anderen Worten, sowohl beim Kauf einer neuen Produktionsanlage als auch beim Vertrieb des fertigen Produktes oder der Anwerbung neuer Mitarbeiter, man muss sich stets zunächst einen Überblick über das Angebot verschaffen, einen geeigneten Transaktionspartner suchen und eventuell die Erfüllung des geschlossenen Vertrages überwachen. All diese Aktivitäten kosten Geld oder zumindest Zeit. Coase zog daraus den Schluss, dass kein Mechanismus, der wirtschaftliches Handeln koordiniert, ohne Reibungsverluste funktioniert (Coase 1960): Es existieren Transaktionskosten.

Neben diesen Überlegungen zur Existenz von Transaktionskosten wurden eine ganze Reihe neuer Verhaltensannahmen eingeführt (Williamson 1973). So wird vor allem die Annahme vollständiger Rationalität abgelehnt. Dem einzelnen Individuum wird allenfalls eine begrenzte Rationalität (bounded rationality) zugebilligt. Demnach besitzt jedes Wirtschaftssubjekt nicht nur eine eingeschränkte Informationsverarbeitungskapazität, sondern unterliegt auch systematischen Fehleinschätzungen bei der Interpretation der zur Verfügung stehenden Informationen. Als Folge wählen die Individuen nicht länger die beste aller möglichen Handlungsalternativen, sondern allenfalls eine gute aus den nahe liegenden Optionen.

Die NIÖ erweitert die Verhaltensannahmen noch um einen weiteren Punkt: Grundsätzlich wird nicht mehr unterstellt, dass sich die handelnden Individuen per se an bestehende Verträge, Gesetze und Verordnungen halten. Zur Erreichung ihrer Ziele werden die Akteure vielmehr Absprachen und Verträge bewusst verletzen: Wann immer die Chance der Aufdeckung

gering oder der Nutzen aus solchem Verhalten hoch genug erscheint, wird vertragsbrüchiges Handeln auftreten. Dieses Streben nach eigener Nutzen- bzw. Gewinnmaximierung unter Zuhilfenahme von Arglist, Täuschung und Vertragsbruch wird in der NIÖ als Opportunismus bezeichnet.

Diese drei Grundannahmen, die Existenz von Transaktionskosten, beschränkte Rationalität und die Möglichkeit opportunistischen Verhaltens, haben fundamentale Auswirkungen: Aus der Existenz von Transaktionskosten resultiert, dass vollständige Information nicht möglich ist. Die eingeschränkte Rationalität der Akteure impliziert, dass ihre Erkenntnisfähigkeit und Voraussicht begrenzt ist. Somit wird aber auch die vollständige Kontrolle der Vertragsinhalte und der Vertragsgegenseite zur Illusion, die vertraglichen Vereinbarungen selbst werden notwendigerweise unvollständig bleiben müssen. Dies jedoch eröffnet Spielräume für opportunistisches Verhalten. Wollen die Akteure nicht Gefahr laufen, durch ihren Tauschpartner ausgebeutet zu werden, müssen sie Sicherungsmechanismen in den Vertrag einbauen, die ihrerseits wieder mit Kosten verbunden sind. Letztlich stellt sich die Frage, ob der Austausch von Gütern am Markt im Rahmen einzelwirtschaftlicher Verträge tatsächlich für jedes denkbare Gut die effizienteste Lösung ist oder ob es nicht bestimmte Gruppen von Transaktionen gibt, die sich besser unter dem Dach einer anderen Institution koordinieren lassen.

Aufbauend auf diesen Überlegungen entwirft Williamson (1979) im Rahmen der Transaktionskostentheorie ein Modell, das neben dem Markt auch andere Koordinationsformen wirtschaftlicher Aktivität zulässt und deren Entstehung erklärt. Seine Hauptfrage ist zunächst die Make- or Buy-Entscheidung. Es hängt von bestimmten Eigenschaften der Transaktion ab, ob Unternehmen eine Tätigkeit selbst durchführen oder outsourcen sollten:

- Häufigkeit der Durchführung: Handelt es sich um eine einmalige Transaktion oder ist diese Teil einer Geschäftsbeziehung?
- Risiko der Transaktion: Geschäftsbeziehungen können in verschiedener Hinsicht risikobehaftet sein, etwa im Bezug auf eine inhärente Qualitätsunsicherheit bei den zu beziehenden Produkten oder im Hinblick auf unsichere Marktentwicklungen etc.
- Spezifität der Transaktion: Darunter sind die Investitionen zu verstehen, die von den Vertragspartnern speziell im Hinblick auf eine bestimmte Geschäftsbeziehung getätigt werden. Beispielhaft: Der Vertrag eines Zulieferers mit einem Großkunden wird eventuell Investitionen in neue Produktionsanlagen nötig werden lassen. Solche (transaktions-) spezifischen Investitionen nehmen den Charakter von versunkenen Kosten (Sunk Costs) an, d. h. sie lassen sich nur noch innerhalb dieser einen Verwendungsrichtung voll amortisieren, jede andere Nutzung würde unweigerlich mit hohen Abschreibungen einhergehen.

Vor allem die spezifischen Investitionen prägen den Ablauf einer Transaktionsbeziehung: Ist ein geeigneter Transaktionspartner am Markt gefunden und werden nach Vertragsschluss dann spezifische Investitionen nötig, so verändert sich der Charakter der Transaktionsbeziehung (fundamentale Transformation). War es zuvor möglich, zwischen vielen potenziellen

Partnern auf dem Markt zu wählen (polypolistische Situation), so ist dies nach dem Auftreten von transaktionsbedingten Sunk Costs nicht mehr möglich. Die Situation entwickelt sich zu einem (bilateralen) Monopol, da mindestens eine der Vertragsseiten nicht ohne Verlust ihrer Ausgangsinvestitionen einen neuen Vertragspartner suchen kann.

Diese Situation gestaltet sich insbesondere dann problematisch, wenn die Sunk Costs nicht symmetrisch zwischen den Geschäftspartnern verteilt sind, sondern eine Seite im besonderen Maße zu spezifischen Investitionen gezwungen war (Williamson 1985). Diese exponiert sich damit für das opportunistische Verhalten der Vertragsgegenseite, die nun Nachforderungen stellen kann, auf welche die unterlegene Seite eingehen muss, will sie nicht ihre gesamten (versunkenen) Investitionen verlieren. Eine solche Situation der opportunistischen Ausnutzung von Zwangslagen wird in der Transaktionskostentheorie als Hold Up (Raubüberfall) bezeichnet. Es ist daher nötig, für Transaktionen, die durch das Risiko eines Hold Ups gekennzeichnet sind, Sicherungsmechanismen einzufügen, um der Gefahr der Ausbeutung durch die Vertragsgegenseite zu entgehen. Solche vertraglichen Sicherungsmechanismen können dabei je nach Höhe der spezifischen Investitionen verschiedene Ausprägungen annehmen (vgl. Abb. 13).

Abb. 13: Koordinationsmechanismen in Abhängigkeit von der Spezifität und der Häufigkeit

		Eigenschaften der Investition		
		nicht spezifisch	gemischt	hoch spezifisch
Häufigkeit der Durchführung	einmalig	Koordination und Kontrolle durch den Markt (anonyme Einzelkontrakte)	Kontrolle durch vertragliche Vereinbarungen	
	wiederholt		Kontrolle durch langfristige Verträge bzw. Kooperation	Kontrolle durch Eingliederung in das Unternehmen

Quelle: Williamson 1985, verändert

Die Transaktionskostentheorie prognostiziert nun, dass es bei besonders hohen spezifischen Transaktionen zu einer speziellen Form des Marktversagens kommt: Ab einer gewissen Höhe wird kein Marktteilnehmer mehr bereit sein, eine Transaktionsbeziehung einzugehen, da er um das Risiko der Ausbeutung durch die Vertragsgegenseite weiß. In einem solchen Fall ist die marktliche Koordination vertraglicher Einzelbeziehungen nicht länger sinnvoll. Anstelle des freien Koordinationsmechanismus Markt tritt ein System, bei dem auf direkte Anweisung ein bestimmtes Gut produziert wird: ein Unternehmen. Eine solche hierarchische Koordinationsform umgeht das Problem des opportunistischen Verhaltens der Vertragsgegenseite

durch In-Sourcing der Aktivität (Williamson 1985). Die Transaktionskostentheorie zeigt also letztlich, dass Markt und Unternehmen zwei verschiedene Formen der Koordination wirtschaftlichen Handelns sind, die je nach Situation ähnliche Aufgaben wahrnehmen. Die rechtliche Ausgestaltung der hierarchischen Koordinationsform (also der Unternehmung) ist dabei vollkommen offen: Von der GmbH über Aktiengesellschaften bis zu genossenschaftlichen Unternehmen sind verschiedene Koordinationsformen denkbar, die alle mit spezifischen Vor- und Nachteilen bezüglich der Anreizgestaltung und der Effizienz ausgestattet sind. Bei mittlerer Spezifität bzw. geringerer Transaktionshäufigkeit stellen vertragliche Kooperationsformen geeignete Koordinationsformen dar.

Aus Sicht der Transaktionskostentheorie erweist sich ein Unternehmen also als ein Geflecht hierarchisch organisierter Anweisungen, in dem nicht der Marktpreis den Austausch zwischen den einzelnen Akteuren regelt, sondern die Anweisung (der Arbeitsvertrag). Auch hier wird nun allerdings wiederum von opportunistischem Verhalten ausgegangen, so dass Arbeitnehmer die ihnen obliegenden Arbeiten nicht per se sachgerecht ausführen. Es liegt auf der Hand, dass auch die Erfüllung von Arbeitsverträgen überwacht werden muss, mithin Transaktionskosten verursacht. Mit vertraglichen Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern oder grundsätzlich ausgedrückt zwischen ausführenden Agenten und beauftragenden Prinzipalen beschäftigt sich die Prinzipal-Agenten-Theorie (Jensen/Meckling 1976).

Die Prinzipal-Agenten-Theorie (P-A-Theorie) wird heute zur Analyse aller Geschäftsbeziehungen genutzt, in denen ein Weisungsverhältnis besteht (Barzel 1989). Die zugrunde liegenden Verträge können dabei sowohl explizit ausformuliert als auch implizit (ohne exakten Vertragstext) sein. Damit zählt zu den Untersuchungsobjekten der P-A-Theorie nicht nur das klassische Arbeitsverhältnis, sondern auch die Beziehung zwischen Aktionären und Vorstand, Ministern und Beamten, Wählern und Politikern etc. In all diesen Beziehungen sind die Informationen, die den jeweiligen Vertragspartnern zur Verfügung stehen, nicht identisch. Im Allgemeinen wird der Prinzipal den Agenten zur Durchführung einer bestimmten Aufgabe anweisen. Es entsteht nun das Problem, dass der Agent aufgrund der anfallenden Transaktionskosten niemals vollständig bei der Ableistung der Aufgabe beobachtet werden kann. Hinzu kommt, dass der Prinzipal aus dem Ergebnis der Handlungen des Agenten nicht ohne weiteres Rückschlüsse auf dessen tatsächlichen Arbeitseinsatz ziehen kann. Die meisten Situationen sind zu komplex, die Ergebnisse zudem nicht nur von der Leistung des Agenten, sondern zusätzlich von einer Vielzahl äußerer Einflüsse abhängig, die weder der Auftraggeber noch der Auftragnehmer voll erfassen kann. Der Prinzipal hat also gegenüber dem Agenten ein Informationsdefizit, das dieser wiederum für seine Zwecke ausnutzen kann. Diese asymmetrische Informationsverteilung (Akerlof 1970) in Kombination mit der Annahme opportunistischen Verhaltens bildet den Kern der P-A-Theorie. Im Einzelnen können folgende Ausprägungen der Informationsasymmetrie je nach Ursprung und zeitlichem Auftreten klassifiziert werden (vgl. Tabelle 16).

Tab. 16: Klassifikation verschiedener Vertragsprobleme bei asymmetrischer Information

	Hidden Action	Hidden Information	Hidden Characteristics
Ursprung des Informationsdefizits	endogen	exogen	exogen
Zeitpunkt des Informationsdefizits	ex post	ex post	ex ante
Vertragsproblem	moralisches Risiko	moralisches Risiko	adverse Selektion

Quelle: Eigene Darstellung

Hidden Action gilt in der P-A-Theorie als Grundproblem innerhalb vertraglicher Beziehungen. Es entsteht immer dann, wenn es dem Prinzipalen nicht oder nur unter unverhältnismäßig hohen Kosten möglich ist, die Handlungen des Agenten zu überprüfen. Diese Art der Informationsasymmetrie wird als endogen bezeichnet, da sie erst nach dem Abschluss des Vertrages durch das unmittelbare Verhalten des Agenten ausgelöst wird. Für den Prinzipalen ergibt sich damit das Problem, dass er das Ergebnis der Auftragsdurchführung nicht eindeutig der Leistung (oder Nicht-Leistung) des Agenten zuschreiben kann, da auch exogene Faktoren auf den Ausgang Einfluss haben. Der Agent kann somit über das Maß seiner Leistung frei entscheiden, ohne Konsequenzen – etwa in Form von Lohnkürzungen – fürchten zu müssen. Eine Situation, in der der Agent die Informationsasymmetrie zu seinen Gunsten verwendet, also das Informationsdefizit des Prinzipalen bewusst ausnutzt, wird als moralisches Risiko (Moral Hazard) bezeichnet.

Hidden Information bezeichnet ähnlich wie Hidden Action ein Problem, bei dem der Prinzipal gegenüber dem beauftragten Agenten in ein Informationsdefizit gerät. So kann der Agent etwa im Laufe seiner Arbeit an Informationen gelangen, die dem Prinzipalen zum Zeitpunkt der Auftragsvergabe unbekannt waren. Der Agent gewinnt so einen Informationsvorsprung, den er zu seinem Vorteil ausnutzen kann. Denkbar wäre etwa, dass der Filialleiter während seiner Anstellung die Kaufgewohnheiten seiner Kunden besser einschätzen kann als sein Vorgesetzter. Diese Information kann er nun z. B. dazu nutzen, schlechte Ergebnisse statt auf seine Fehlleistung auf die generelle Kaufzurückhaltung seiner Kunden (exogener Faktor) zurückzuführen. Letztlich stellt sich somit auch hier das Problem des moralischen Risikos.

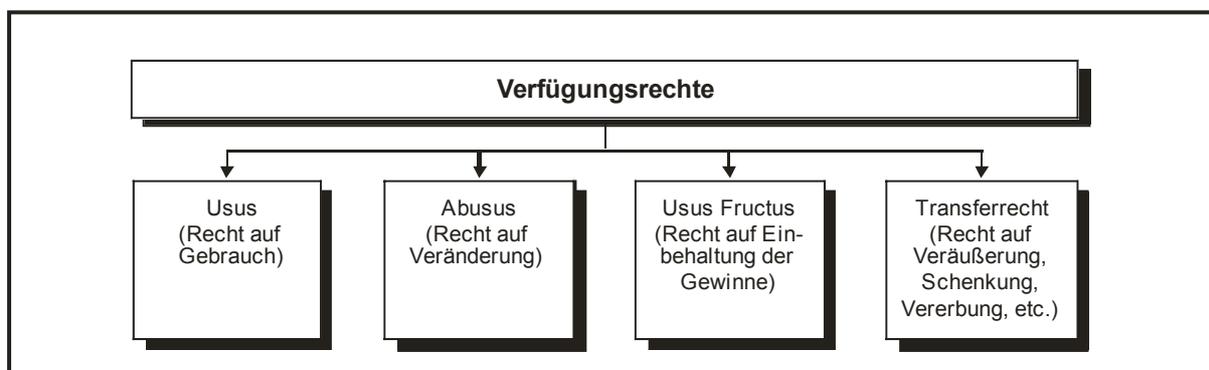
Hidden Characteristics bestehen im Gegensatz zu den erstgenannten Problemen bereits ex ante, d. h. vor Abschluss des Vertrages. Sie sind zudem exogen, da sie nicht aus dem Vertrag, sondern aus den Eigenschaften des Agenten folgen. Im Allgemeinen wird davon ausgegangen, dass der Agent besser über seine Fähigkeiten und Eigenschaften informiert ist als der Prinzipal. Dies führt dazu, dass der Prinzipal bereits vor Erteilung des Auftrags Informationsdefizite gegenüber dem Agenten hat, beispielsweise bei der Anstellung eines neuen

Arbeitnehmers. Als ein klassisches Beispiel für versteckte Eigenschaften gilt etwa der Markt für Lebensversicherungen: Der Versicherungsnehmer kennt seine Gefährdungspotenziale (z. B. Raucher, Extremsportler) besser als die Versicherungsgesellschaft und wird kaum bereit sein, diese Informationen vor Vertragsabschluss offen zu legen. In so charakterisierten Märkten besteht die Gefahr der adversen Selektion bzw. der Negativauswahl. Damit droht im Extremfall ein Zusammenbruch des Marktes.

Dieser Kategorisierung verschiedener Varianten von Informationsdefiziten und den daraus wachsenden vertraglichen Problemen folgend, versucht die P-A-Theorie jeweils situationsadäquate effiziente Verträge zu entwerfen. Neben der bestehenden Informationsasymmetrie gehen dabei verschiedene andere Faktoren (z. B. die Risikoneigung des Agenten) in die Optimierungsrechnung ein, an deren Ende die Modellierung eines Vertrages steht, der ein Höchstmaß an Leistungserbringung und Regelkonformität des Agenten sicherstellt. Die P-A-Theorie versucht also Verträge so zu gestalten, dass es für den ausführenden Agenten ökonomisch sinnvoll ist, sich auch ohne Kontrolle gemäß den Zielen des Auftraggebers zu verhalten (Sappington 1991). Dazu ist es nötig, die Verträge bzw. das Entlohnungssystem des Agenten so zu gestalten, dass in möglichst großem Umfang Anreizkompatibilität garantiert ist.

Neben der Transaktionskostentheorie und der Prinzipal-Agenten-Theorie werden unter dem Begriff Neue Institutionenökonomie noch zwei weitere Teilbereiche subsumiert, die Verfügungsrechtstheorie (Property Rights-Theory) und die Neue Politische Ökonomie (Public Choice). Während letztere im Kern auf politisch-gesellschaftliche Prozesse abhebt, kann die Property Rights-Theorie wichtige Erkenntnisse für die Erklärung genossenschaftlicher Fragestellungen leisten. Im Rahmen der Verfügungsrechtstheorie (Demsetz 1967; Furubotn/Pejovich 1972; Alchian/Demsetz 1982; Barzel 1982; Pejovich 1990) werden die unterschiedlichen Ausprägungen von Besitz- und Eigentumsrechten – z. B. Copyrights, Marken- und Patentrechte – untersucht und die daraus resultierenden Konsequenzen für wirtschaftliche Aktivitäten analysiert.

Abb. 14: Dimensionen von Verfügungsrechten



Quelle: Eigene Darstellung

Besonderes Augenmerk legt die Verfügungsrechtstheorie auf die genaue Zusammensetzung bzw. Konsistenz der Eigentumsrechte. Sie differenziert das Recht auf Nutzung (Usus), das Recht auf Veränderung (Abusus), das Recht auf die Erträge aus dem Eigentum (Usus Fructus) und das Recht auf Veräußerung (Transferrecht) (Furubotn/Pejovich 1972) (vgl. Abbildung 14).

Da diese Definition weiter greift als die übliche Auffassung von Eigentum bzw. Eigentumsrechten, spricht man von Verfügungsrechten an einem Gut. Der Wert bzw. der am Markt zu erzielende Preis eines Gutes hängt maßgeblich von der Zusammensetzung bzw. der Bündelung dieser vier Dimensionen der Verfügungsrechte ab. Nur wenn alle vier Dimensionen im Rahmen des Kaufvertrages übertragen werden (können), wird der Marktpreis den wahren Wert des Gutes reflektieren. Kann das Verfügungsrechtsbündel nur unvollständig übertragen werden, so spricht man von einer Verwässerung der Verfügungsrechte. Beispielhaft: Beim Verkauf von Markenrechten, etwa im Rahmen des Merchandising, ist es durchaus üblich, dass die Eigentumsrechte an der Marke nicht vollständig übertragen werden. Vielmehr wird das Recht auf Nutzung (Usus) im Vertrag gewährt, während das Recht auf Veränderung der Marke (Abusus) nicht übertragen wird und auch das Usus Fructus nur beschränkt gilt (etwa weil Teile des Gewinns aus dem Geschäft mit der Marke abgeführt werden müssen). Werden die Verfügungsrechte im Rahmen solcher privatwirtschaftlicher Transaktionen eingeschränkt oder verändert, so verändern sich auch die am Markt erzielbaren Preise.

Das eigentliche Problem, auf das die Verfügungsrechtstheorie hinweist, liegt jedoch in der ungenügenden Spezifizierung der Verfügungsrechte innerhalb der gesetzlichen oder unternehmerischen Rahmengestaltung. Wenn per Gesetz oder Satzung bestimmte Handlungen (Transaktionen) verboten oder ausgeschlossen sind, kann dies zu schwerwiegenden Fehlleistungen innerhalb einer Unternehmung beitragen, da Fehlanreize gesetzt werden.

Im Folgenden soll die institutionelle Rahmumgebung genossenschaftlicher Unternehmen auf der Basis der NIÖ untersucht werden, um eventuell vorhandene strukturelle Probleme zu identifizieren. Als Grundlage dient dabei die Transaktionskostentheorie, vor deren Hintergrund zunächst mittels der Verfügungsrechtstheorie die rechtliche Ausgestaltung der Genossenschaften analysiert werden soll. Daran schließt sich eine Untersuchung der Prinzipal-Agenten-Beziehungen an, die im Rahmen der Führung eines genossenschaftlichen Unternehmens identifiziert werden können.

4.2.2 Zur ökonomischen Begründung der Genossenschaften

Der genossenschaftliche Unternehmenstyp nimmt in der klassischen Einteilung neben der Eigentümerunternehmung und der Kapitalgesellschaft eine besondere Zwischenstellung ein. Wie eine Kapitalgesellschaft rekuriert auch die Genossenschaft auf eine Vielzahl von Gesellschaftern, um das betriebsnotwendige Kapital zu beschaffen. Gleichzeitig existiert jedoch keine klare Trennung zwischen Management und Eigentümer, da die Genossen durch ver-

schiedene Gremien gleichsam demokratisch die Unternehmensführung übernehmen. In dieser Beziehung ist die Genossenschaft eher vergleichbar mit der klassischen Eigentümerunternehmung, in der die Unternehmensleitung gleichzeitig Eigentümer aller Produktionsanlagen ist. Die hybride Form der Genossenschaft geht mit einer sehr speziellen Ausgestaltung der Verfügungsrechte einher, deren Ursprung an dieser Stelle kurz analysiert werden soll, um in der weiterführenden Untersuchung als Grundlage zu dienen.

Im Evolutionsgeschehen des Marktes werden sich grundsätzlich nur die Unternehmen durchsetzen, die aufgrund ihrer Ressourcenausstattung besser an marktliche Zwänge angepasst sind als andere, die also einen komparativen Vorteil besitzen (Kramer 2000). Da Genossenschaften seit vielen Jahrzehnten wesentliche Teile des Agribusiness bestimmen, stellt sich die Frage, wo der komparative Vorteil der genossenschaftlichen Unternehmensform liegt. Grundsätzlich lässt sich hier zunächst festhalten, dass die meisten Genossenschaften in der Frühzeit des Genossenschaftswesens entweder produktionstechnisch fokussiert waren (klassische Produktionsgenossenschaften wie Molkereien und Schlachtunternehmen) oder Schwächen in der Ressourcenausstattung ihrer Genossen kompensieren sollten (genossenschaftliche Kreditinstitute) (Bonus 1987a). Im Folgenden soll ein besonderer Fokus auf den Produktionsgenossenschaften liegen, wobei eine ganze Reihe der Analyseergebnisse auch auf andere Genossenschaftsformen übertragbar sind.

Die Idee der Produktionsgenossenschaft als Organisationseinheit lässt sich in der Geschichte weit zurückverfolgen (Faust 1977). Die Attraktivität dieser Unternehmensform ergibt sich aus den Besonderheiten der Produktion in Teilen der Landwirtschaft, speziell bei Erzeugnissen, die eine zeit- und ortsnahe Weiterverarbeitung ohne lange Logistikwege erforderten. Verderbliche Waren, wie etwa Milch, mussten in einem sehr engen Zeitrahmen, üblicherweise nicht mehr als ein Tag, verarbeitet werden. Lange Transportwege waren bei unzureichenden Kühlmöglichkeiten nicht zu bewerkstelligen, so dass die abnehmende Molkerei sich in geringer Entfernung zu ihren Lieferanten befinden musste.

Aus diesen produktionstechnischen Voraussetzungen leitet sich jedoch ein grundsätzliches Problem her, das in der Theorie des Marktversagens als Unteilbarkeit bekannt ist (Fritsch et al. 2001). Unteilbarkeit führt dazu, dass die Bedingungen der vollständigen Konkurrenz des neoklassischen Marktmodells nicht erfüllt sind. Das Problem der Unteilbarkeit resultiert häufig daraus, dass sich die Kapazität bestimmter Ressourcen nur in relativ großen Schritten erhöhen lässt. Dies kann im Ergebnis zu einer Situation führen, in der es am effizientesten (kostengünstigsten) ist, die Nachfrage durch nur einen Anbieter zu bedienen. Am Beispiel der Milchwirtschaft (Bonus 1987b): Die Produktbesonderheiten verlangen eine möglichst produktionsnahe Verarbeitung, gleichzeitig amortisiert sich die Investition in eine Molkerei nur, wenn der Auslastungsgrad entsprechend hoch ist. Letztlich bedeutet dies, dass innerhalb eines begrenzten räumlichen Gebiets der Aufbau von mehr als einer Molkerei ökonomisch nicht sinnvoll ist. Die Tatsache, dass sich die Verarbeitungskapazität nur in relativ großen Schritten verändern lässt (Bau einer neuen Molkerei), führt dazu, dass innerhalb des Einzugsbereichs einer Molkerei Konkurrenz auf Ebene der Weiterverarbeiter faktisch nicht möglich ist. Be-

zogen auf die Annahme der beliebigen Teilbarkeit aller Güter und Produktionsfaktoren stellt die Molkerei damit das Pendant zu einem natürlichen Monopol dar.

Aus dieser Konstellation ergeben sich dann jedoch Folgeprobleme auf Ebene der Produzenten: Die Molkerei als Monopsonist wäre grundsätzlich in der Lage, die Ankaufpreise für Milch zu drücken und auf einem niedrigen Niveau zu fixieren. Unterstellt man Marktaustrittsbarrieren der Landwirte durch die mit der Milchproduktion verbundenen spezifischen Investitionen, so sehen sich diese in der Zwangslage, die niedrigen Preise akzeptieren zu müssen (Bonus 1986). Eine Möglichkeit, dieser potenziellen Ausbeutung zu begegnen, ist die Vorwärtsintegration durch die Landwirte. Hier stellt sich jedoch das Problem, dass die notwendigen Investitionen die finanziellen Ressourcen eines einzelnen Landwirts übersteigen. Dies ist nur durch die Bildung einer Investitionsgemeinschaft zu umgehen, entsprechend bietet sich in diesem speziellen Fall die Gruppe all jener Produzenten an, die von einem potenziellen Monopson betroffen wären.

Die Notwendigkeit der Vorwärtsintegration begründet jedoch noch nicht die spezielle institutionelle Ausgestaltung der Genossenschaft. Diese ergibt sich zum einen wiederum aus produktionstechnischen Besonderheiten: Die Struktur der milcherzeugenden Betriebe ist in der Regel sehr heterogen, eine zentrale Steuerung etwa im Rahmen einer Unternehmenshierarchie wirft an dieser Stelle hohe Transaktionskosten auf (Bonus 1986). Zudem ist das Erzeugnis Milch relativ einfach auf seine Qualität zu prüfen, so dass es sich anbietet, nicht in die Struktur und die betriebswirtschaftlichen Abläufe der Landwirte einzugreifen und stattdessen eine Kontrolle des gelieferten Endprodukts vorzunehmen. Die Drohung, Milch unterhalb eines bestimmten Qualitätslevels nicht anzunehmen, beinhaltet für den einzelnen Landwirt ein hinreichend großes Sanktionspotenzial, um die Einhaltung eines bestimmten Qualitätslevels zu garantieren. Zum anderen wird vielfach auf die duale Natur der Genossenschaften hingewiesen, die nicht nur als Unternehmen, sondern auch als Solidargemeinschaft mit gemeinsamen Werten und Normen angesehen werden soll (Draheim 1952; Boettcher 1980; 1983). Dieses gemeinsame Wertesystem erlaubt ggf. die Reduktion von Transaktionskosten innerhalb der genossenschaftlichen Unternehmung und konstituierte so komparative Vorteile dieser Unternehmensform (Weidmann 1996; Szabó/Fertő 2004). Die empirische Überprüfung dieses Postulats fällt in der Regel schwer, auf theoretischer Ebene bleibt es zumindest fraglich, ob Solidargemeinschaften von der Größe einer Genossenschaft hinreichend große soziale Bindungskräfte entwickeln können. Das Problem soll an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden, da es in der folgenden Analyse noch behandelt wird. Darüber hinaus soll die Solidargemeinschaft 'Genossenschaft' eine Gleichbehandlung der Genossen sicherstellen: Eine Kapitalgesellschaft als Alternative – so die Argumentation – könne nicht sicherstellen, dass einzelne kleine Landwirte durch die Aktienmehrheit größerer Betriebe dominiert und letztlich aus dem Markt gedrängt werden. In der weiteren Analyse wird allerdings deutlich werden, dass dieses Argument zumindest teilweise an der betrieblichen Praxis vorbeiläuft. Zum einen lassen sich auch in Genossenschaften dominante Strömungen großer Genossen ausmachen, zum anderen ist es möglich, die Gestaltung der langfristigen vertraglichen

Bindungen im Rahmen der Unternehmensverfassung auch in Kapitalgesellschaften nach Aspekten der Gleichberechtigung und Fairness vorzunehmen.

Insgesamt zeigt sich also, dass die Unternehmensform „Produktionsgenossenschaft“ als Reaktion auf marktliche Zwänge, im Besonderen ein drohendes Marktversagen durch Unteilbarkeiten, entstanden ist. Ihr Fokus liegt damit eindeutig auf der Garantie eines bestimmten Auszahlungspreislevels und der Vermeidung von Hold Up-Situationen auf Seiten der Landwirte, die diesen sonst durch die spezifischen Investitionen drohen. Im Vordergrund steht damit die produktionstechnische Ausrichtung der Genossenschaft, Absatzprobleme werden grundsätzlich nicht unterstellt, d. h. sämtliche Produkte der Genossenschaften können zu jeder Zeit abgesetzt werden. Diese Annahme ist zunächst insofern plausibel, als die entsprechenden landwirtschaftlichen Produkte historisch betrachtet ohnehin eher knappe Güter waren und zudem politische Interventionsmechanismen marktprägend wirkten (Hendrikse/Verman 2004).

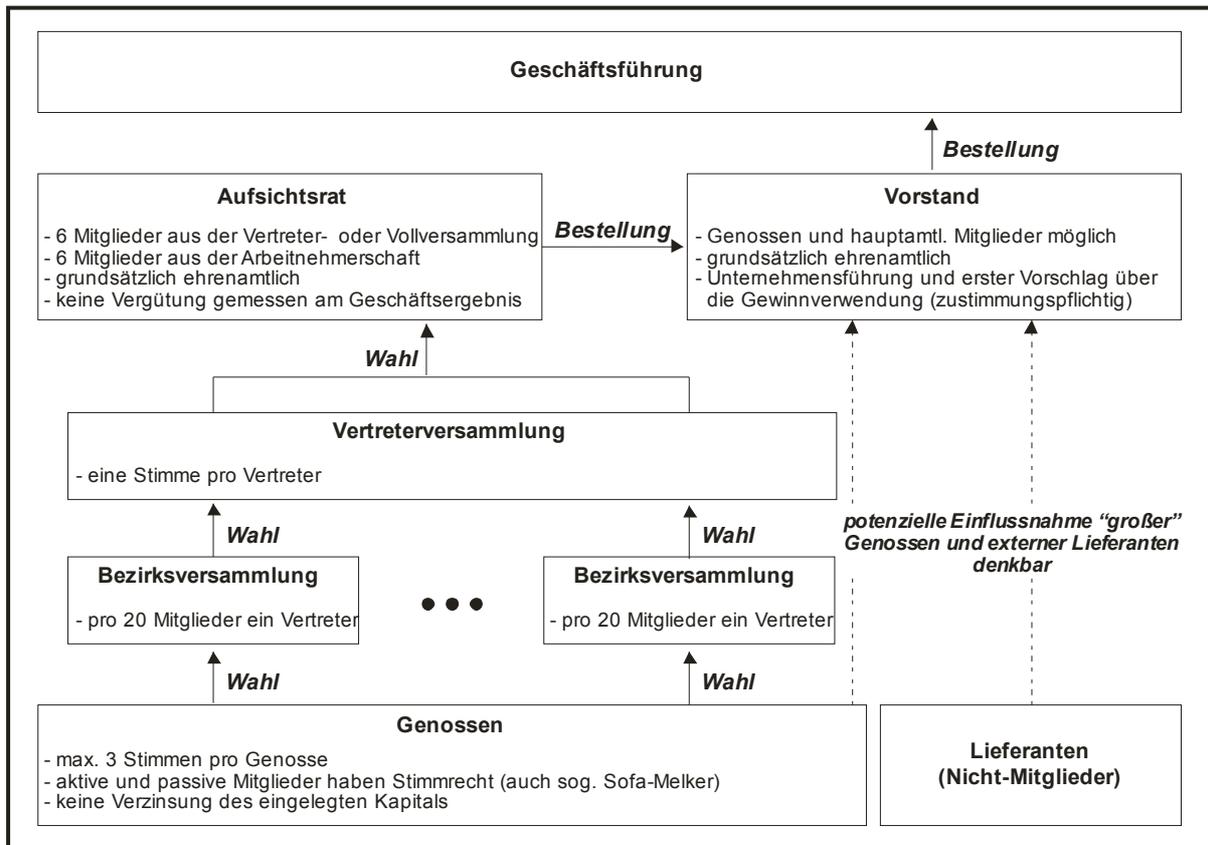
Besonders in jüngster Zeit müssen diese Voraussetzungen jedoch hinterfragt werden. Moderne Genossenschaften sind zunehmend auf eine verstärkte Marktorientierung angewiesen, um hohe Auszahlungspreise garantieren zu können. Diese absatzseitige Betrachtung ist jedoch organisationsstrukturell nicht immer hinreichend abgesichert.

4.2.3 Institutioneller Grundaufbau der Genossenschaft und institutionenökonomische Implikationen

An dieser Stelle soll zunächst kurz auf den institutionellen Grundaufbau einer Genossenschaft eingegangen werden, wie er im Genossenschaftsgesetz festgelegt ist und den weiteren Analysen zugrunde liegt. Da das Genossenschaftsgesetz weitreichende Freiräume vorsieht, die durch die Satzungen im Einzelnen weiter ausgestaltet werden sollen, kann die hier vorgestellte Struktur (vgl. Abbildung 15) keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit erheben, sie sollte jedoch in dieser oder sehr ähnlicher Form zutreffen.

Grundsätzlich weist die Genossenschaft mit der in Abb. 15 dargestellten Struktur sowohl Elemente eines inhabergeführten Unternehmens als auch einer Kapitalgesellschaft auf. Die Führung durch die Mitglieder- respektive die Vertretersammlung lässt sich als Führung durch die Eigentümer ähnlich der klassischen Eigentümerunternehmung interpretieren. Die Kapitaleinlage der einzelnen Mitglieder kann entsprechend als Kauf von Anteilen an einer Kapitalgesellschaft gesehen werden. In dieser hybriden Stellung kann die Genossenschaft damit am ehesten mit den arbeitergeführten Unternehmen im ehemaligen Jugoslawien verglichen werden (Pejovich 1992).

Abb. 15: Grundstruktur der genossenschaftlichen Unternehmung



Quelle: Eigene Darstellung

Aus Sicht der Property Rights-Theorie entstehen hier sehr ähnliche Probleme zur Anreizgestaltung innerhalb des Unternehmens. Im Folgenden sollen zwei Hauptprobleme angesprochen werden, die im Verlauf der weiteren Analyse zu den Handlungsbarrieren des Markenaufbaus in verschiedenen Ausprägungen immer wieder thematisiert werden:

Zunächst stellt sich aus Sicht der Verfügungsrechtstheorie die Frage nach der Spezifizierung der Property Rights, da nur vollständig spezifizierte Verfügungsrechte zur einer effizienten Ressourcennutzung führen (zur Verfügungsrechtstheorie im Kontext der Unternehmensverfassung sei hier im Besonderen auf Hart/Moore (1990) verwiesen). Hier ergeben sich jedoch aufgrund der speziellen Unternehmensverfassung der Genossenschaften folgende Probleme: Zum einen ist der Usus Fructus der eingelegten Kapitalanteile nicht voll spezifiziert. Es ist im Rahmen des Genossenschaftsgesetzes keine Verzinsung der Anteile vorgesehen, sie können allein als Berechtigung verstanden werden, als Teilhaber der Genossenschaft an den Auszahlungspreisen zu partizipieren. Zum anderen besteht kein Markt für diese Genossenschaftsanteile. Der einzelne Genosse erhält bei Ausscheiden aus der Genossenschaft den Nennwert seiner Kapitalanteile zurück, das Transferrecht ist somit nicht voll ausgeprägt. In Kombination führt dies zu einer Orientierung an der kurzfristigen Maximierung der Auszahlungspreise, da sie die einzige Möglichkeit zur Amortisation der getätigten Investitionen darstellen. Grundsätzlich ist zwar daneben auch die Auszahlung eventuell erwirtschafteter Unterneh-

mensgewinne (anteilig) an die Genossen vorgesehen, aber auch dies geschieht zum Ende eines Geschäftsjahres, wird also gemessen am kurzfristigen Unternehmenserfolg. Da keine Liquidierungserlöse zu erlangen sind, ist der langfristige Unternehmenswert als Steuerungsgröße des Managements nicht von Bedeutung. Die Voraussetzungen für eine langfristig angelegte Markenpolitik, die kontinuierlicher Investitionen über einen mittel- bis langfristigen Zeithorizont bedarf, sind demnach zunächst als schlecht einzuschätzen.

Des Weiteren scheint problematisch, dass das Mitbestimmungsrecht der Genossen Einschränkungen unterliegt. So ist die maximale Stimmzahl pro Genosse auf drei beschränkt, sie wird also nicht gemäß den Kapitalanteilen oder der Liefermenge berechnet. Daraus folgt eine grundsätzliche Diskriminierung größerer Betriebe, die u. U. andere Interessen vertreten und andere Ausrichtungen des Unternehmens bevorzugen würden. Darüber hinaus ergeben sich weitreichende Prinzipal-Agenten-Probleme aufgrund der schlechten Sanktionierbarkeit der gewählten Vertreter. Dies wiederum kann zu Ineffizienzen im Management des Unternehmens führen.

Im Weiteren werden diese zwei Grundprobleme an verschiedenen Stellen wieder aufgegriffen, näher analysiert und in Relation zu anderen Problemfeldern gesetzt. Im Fokus der Untersuchung steht dabei grundsätzlich die Frage, ob es den genossenschaftlichen Unternehmen möglich ist, langfristig ausgelegte Investitionsstrategien im Bereich des Marketings umzusetzen, und wie erfolgversprechend eine solche Strategie in Anbetracht der speziellen Unternehmensform sein kann.

4.2.4 Handlungsbarrieren aus Sicht der Institutionenökonomie

Die genossenschaftliche Unternehmensform rechtfertigt sich historisch durch die Überbrückung ökonomischer Zwänge, im Speziellen der Kompensation der negativen Effekte eines räumlich begrenzten natürlichen Monopsons der abnehmenden Stufe. Die sich hieraus ergebende institutionelle Grundstruktur in ihrer Mischung aus demokratischen Strukturelementen und marktlichen Zielen wirft jedoch grundlegende Probleme auf. Die hybride Natur der Genossenschaften führt zu einer institutionellen Ausgestaltung, die letztlich keine anreizkompatible Verteilung der Verfügungsrechte zu generieren vermag. Die in der Literatur vielfach angeführte transaktionskostensenkende Wirkung des Vertrauens (auch: Genossenschaftsgeistes) zwischen den Genossen, die einen Wettbewerbsvorteil konstituieren soll (Weidmann 1996), kann uneingeschränkt nicht aufrechterhalten werden. Die Kohäsionskräfte, die aus dem dualen Charakter der Genossenschaft zwischen unternehmerischem Zweckverbund und sozialer Gemeinschaft resultieren, lassen sich allenfalls in sehr kleinen Gruppen wiederfinden (Schramm/Taube 2003; Schramm/Taube 2004). Im Kern liegt hier das klassische Problem der Erstellung eines Kollektivguts (Verteilungsgerechtigkeit) vor, das sich letztlich als Gefangenendilemma modellieren lässt. Die Lösung solcher Dilemmata durch soziale Kräfte innerhalb kleiner Gruppen unterliegt jedoch sehr engen Beschränkungen (Axelrod 1983). Der Trend zum Größenwachstum, der auch die Genossenschaften in den letzten Jahren erfasst hat, macht

die Vermeidung von verteilungsinduzierten Konflikten durch soziale Kontrolle faktisch nicht mehr möglich.

Daraus ergibt sich jedoch das Problem, dass die mit der zugrunde liegenden institutionellen Struktur determinierte Verteilung der Verfügungsrechte nur bedingt kompatibel ist mit den neuen Herausforderungen, die sowohl von Seiten des Marktes als auch von Seiten der Genossen an die Unternehmung gestellt werden (Kramer 2000). Insgesamt sollen im Folgenden vier Hauptprobleme herausgearbeitet werden, die sich direkt oder indirekt aus der Verfügungsrechtsstruktur der Genossenschaft ableiten lassen (Cook 1995; Hendrikse 2004). Zunächst lassen sich zwei Probleme identifizieren, die direkt aus der Verfügungsrechtsverteilung resultieren, dies sind das Free Rider- sowie das Investment Horizon-Problem. Im Anschluss daran werden zwei Folgeprobleme angesprochen, die sich aus den Strukturen der Prinzipal-Agenten-Beziehungen ableiten und hauptsächlich die steigenden Kosten der Entscheidung und Kontrolle betreffen. Hierunter fallen das Decision- bzw. Influence Cost- sowie das Management Control-Problem.

Die grundsätzlichen Folgen, die sich aus diesen Problemfeldern für die strategische Unternehmensführung einer Genossenschaft und im Speziellen für die Markenführung ergeben, sollen im Folgenden näher analysiert werden. Der Fokus der Untersuchung ist dabei auf die Fähigkeit der genossenschaftlichen Unternehmung gerichtet, langfristige Investitionsprojekte, vor allem im Bereich des Markenaufbaus und der Markenpflege, zu initiieren und konsequent voranzutreiben.

Ad (1): Das Free Rider-Problem

Generell ergibt sich das Free Rider- oder Trittbrettfahrerproblem aus der im Genossenschaftsgesetz niedergelegten Pflicht, grundsätzlich nur bestimmte Diskriminierungen der einzelnen Genossen vornehmen zu dürfen. So sind zwar unter bestimmten Umständen sachliche Diskriminierungen erlaubt, eine temporäre Diskriminierung der Genossen aber grundsätzlich verboten (Theurl 2002). Am Beispiel der Milchbranche: Genossenschaftlichen Molkereien ist es zunächst zwar möglich, Landwirten mit hohen Milchlieferungen bessere Auszahlungspreise zu zahlen bzw. niedrigere Stoppkosten in Rechnung zu stellen (sachliche Diskriminierung). Es ist jedoch nicht gesetzeskonform, neuen Mitgliedern niedrigere Auszahlungen zuzubilligen als langjährigen Genossen (zeitliche Diskriminierung). Eine Differenzierung der Ankaufpreise nach Jahren der Mitgliedschaft ist nicht zulässig. Dies scheint insofern problematisch, als dass kein Markt für genossenschaftliche Kapitalanteile existiert (vgl. auch Kapitel 4.2.3) (Theurl 2002). Eine Steigerung des Unternehmenswertes spiegelt sich somit nicht in einer kongruenten Wertsteigerung der Anteile des einzelnen Genossen wider. Vielmehr bleibt die Einlage der Mitglieder unverzinst und wird bei Austritt zum Nominalwert ausgezahlt. Im Rahmen des Genossenschaftsrechtes ist darüber hinaus auch keine Inflationskompensation der Einlagen vorgesehen, so dass bei Auszahlung der Realwert der Anteile in Abhängigkeit von der Inflationsrate sogar gefallen sein wird. Zudem kann auch eine Direktauszahlung der Gewinne nach Steuern und Rückstellungen nicht als Zinszahlung betrachtet werden, da es sich hier um eine erfolgsabhängige Vergütung handelt.

Diese Anreizkonstellation kann in einer ausgeprägten Kurzfristorientierung münden, die langfristige Investitionen erschwert: Langjährige Mitglieder werden nur in begrenztem Maße zu Investitionen bereit sein, die einen langfristig positiven Einfluss auf den Auszahlungspreis haben. Größere Investitionen sind aufgrund der Finanzierungsmodalität der Genossenschaft nur dann möglich, wenn die Genossen bereit sind, zugunsten möglicher zukünftig höherer Margen auf aktuelle Gewinne (also hohe Auszahlungspreise) zu verzichten. Hierzu werden sie allerdings nicht bereit sein, wenn neu hinzukommende Mitglieder gleich hohe Auszahlungen realisieren können, ohne zuvor investiert zu haben. Die neuen Mitglieder wären dann Trittbrettfahrer einer Entwicklung, die die „Alt-Genossen“ bereits mehrere Perioden zuvor initiiert und finanziert haben. Geht man also dem Genossenschaftsgesetz gemäß zunächst davon aus, dass Investitionsentscheidungen über die Vollversammlung oder die Vertreterversammlung zumindest mittelbar von den Mitgliedern bestimmt werden, so ist aufgrund der beschriebenen Anreizkonstellation die strategische Unternehmensführung mit ihrer langfristigen Investitionsperspektive negativ betroffen.

Der skizzierte Trittbrettfahreneffekt gilt im Übrigen auch bei einer Fusion zweier Genossenschaften, bei der die eine Genossenschaft langfristige Investitionen getätigt hat, die andere jedoch nicht. In vielen Fällen haben die Fusionserfahrungen der letzten Jahre gezeigt, dass im Falle der Fusion die Berechnung des Unternehmenswertes nach produktionsorientierten Kriterien vorgenommen wurde, z. B. nach der Verarbeitungskapazität oder im Milchgeschäft nach der verfügbaren Quote. In diesen Fällen wird der Markenwert nicht hinreichend entlohnt.

Insgesamt erschwert das Free Rider-Problem die langfristige Ausrichtung der Genossenschaft. Investitionen in den Aufbau starker Marken werden nachhaltig erschwert, da diese in besonderem Maße auf eine langfristige Perspektive der Unternehmensführung abstellen. Der Aufbau einer neuen Marke rentiert sich in aller Regel erst nach mehreren Jahren.

Ad (2): Das Investment Horizon-Problem

Eng verknüpft mit dem Free Rider-Problem ist das Investment Horizon-Problem. Auch hierbei handelt es sich um ein Problemfeld, das mit der Fristigkeit der Unternehmensführung und damit der Investitionen zusammenhängt. Während beim Free Rider-Problem jedoch noch von einem homogenen Interessenfeld innerhalb der Genossenschaft ausgegangen wurde, wird nun Heterogenität der Genossen unterstellt. Mithin lassen sich unter dem Investment Horizon-Problem alle Entscheidungsprobleme und insbesondere Investitionsfragestellungen subsumieren, die aus den heterogenen Interessen der Mitglieder resultieren. Diese Heterogenität kann auf verschiedene strukturelle Voraussetzungen zurückgeführt werden. Zum einen lässt sich hier die absolute Betriebsgröße der Genossen anführen, zum anderen kann sie aber auch auf die geplante (Rest-) Verweildauer in der Genossenschaft bezogen werden:

Großlieferanten haben aufgrund ihrer Betriebsausrichtung und der damit einhergehenden Notwendigkeit eines professionellen Managements häufig langfristige Ziele als kleinere Betriebe. Zudem ist es ihnen häufig möglich, finanzielle Engpässe aufgrund niedrigerer Auszahlungspreise (etwa zu Investitionszwecken) zu überbrücken. Es ist daher anzunehmen, dass

sie eher bereit sind, größeren, langfristigeren Investitionsprojekten der Genossenschaft zuzustimmen. Sie können niedrigere Auszahlungspreise finanzwirtschaftlich abfedern und sich so auf längere Amortisationszeiten einstellen. Aufgrund des höheren Know hows sind sie außerdem in der Lage, die Strategie der Genossenschaft zu bewerten und Anpassungen der eigenen Unternehmenspolitik (etwa Planung von Neubauten oder Renovierungen, aber auch Refinanzierung auf Hofebene) vorzunehmen. Kleinere Betriebe auf der anderen Seite haben häufig nicht den finanziellen Spielraum, der nötig wäre, um eine mittel- bis langfristige Senkung der Auszahlungspreise zu kompensieren. Für sie ist die Garantie eines bestimmten Preisniveaus angesichts der häufig geringen Rentabilität überlebensnotwendig, sie sind daher an langfristigen Investitionen nicht interessiert, sofern diese die Auszahlungspreise unter ein bestimmtes Mindestniveau drücken. Diese Zielfdivergenz gewinnt ihre Relevanz für die Unternehmensführung aus den der Genossenschaft zugrunde liegenden demokratischen Führungsidealen: Nach dem Genossenschaftsgesetz ist eine Bündelung von mehr als drei Stimmen pro Genosse unzulässig. Es ist daher für die oben beschriebenen großen Mitglieder nicht möglich, einen Stimmanteil zu erwerben, der in Relation zu a) ihrer absoluten Produktionsleistung oder b) ihrem eingebrachten Kapitalanteil liegt. Dieses institutionelle Arrangement verhindert also eine Partizipation gemäß der relativen Lieferrelevanz. Letztlich bedeutet dies, dass die Verfügungsrechte der größeren Genossen zugunsten der kleineren Betriebe eingeschränkt sind, letzteren fällt die Durchsetzung ihrer Interessen grundsätzlich leichter. Damit allerdings lässt sich auch hier eine Tendenz zur Kurzfristorientierung erkennen, die vor allem bei großen Investitionsvolumina, wie sie der Markenaufbau erfordert, greift.

Eine weitere Horizontverengung ergibt sich aus dem unterschiedlichen Planungshorizont der landwirtschaftlichen Unternehmen. In vielen Bereichen der Landwirtschaft findet sich heute ein Konsolidierungsprozess, im Laufe dessen kleine und auch mittlere Betriebe aufgrund des Kostendrucks aus der Erwerbstätigkeit ausscheiden müssen. Insgesamt ist es für landwirtschaftliche Unternehmen unterhalb der mindestoptimalen Betriebsgrößen nicht rational, auf eine langfristige Investitionspolitik der Genossenschaft zu bauen, da sie – mit hoher Wahrscheinlichkeit – im Rahmen ihrer verbleibenden Mitgliedszeit nicht mehr an den Erfolgen partizipieren können. Diese Genossen werden daher kein Interesse an einer langfristigen Investitionspolitik haben, da die Amortisation der Investitionen im Rahmen ihrer Mitgliedschaft nicht mehr zu erwarten ist. Vielmehr werden sie eine Maximierung der Auszahlungspreise fordern. Damit stellt sich die Frage, wie hoch der Anteil der Genossen ist, die sich in der Endphase ihrer Mitgliedschaft befinden. Dieser Anteil wird je nach Branche, aber auch je nach Genossenschaft unterschiedlich sein. In grober Näherung ist jedoch davon auszugehen, dass mehr als die Hälfte aller Landwirte älter als 50 Jahre und in weniger als 50 % der Fälle die Nachfolge geregelt ist (Hendrikse/Veerman 2004). Auch hier liegt das Problem letztlich in der unzureichenden Spezifizierung des Usus Fructus des eingesetzten Kapitals. 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 Genossenschaften mit einem hohen Anteil an Genossen in der Endphase des Mitgliedschaftszyklus sind daher keine Impulse für langfristige Investitionen zu erwarten.

Insgesamt kann bereits an dieser Stelle konstatiert werden, dass es vor allem in der Langfristorientierung von Genossenschaften grundsätzliche Probleme gibt, die aus der nicht ausreichenden Spezifizierung der Verfügungsrechte bei gleichzeitiger Interessenheterogenität erwachsen. Im Vergleich zu anderen Rechtsformen ergeben sich somit Nachteile der Genossenschaft im Hinblick auf das strategische Management, insbesondere in der Markenführung, die auf langfristige und kontinuierliche Investitionen angewiesen ist.

Im Folgenden soll nun analysiert werden, ob trotz dieser für die Markenführung ungünstigen Property Rights-Struktur erfolgreiche Markenführung möglich ist. Dies kann nur dann der Fall sein, wenn sich die Teilgruppe der längerfristig orientierten Genossen und das Management gegen die übrigen Mitglieder durchsetzen können. Für diese Untersuchung soll daher hauptsächlich die Prinzipal-Agenten-Theorie verwandt werden, die sich mit der Gestaltung und Kontrolle von Weisungsbeziehungen beschäftigt. Allerdings soll sie entgegen ihrer sonstigen Verwendungsrichtung betrachtet werden: Grundsätzlich soll es um die Frage gehen, ob es die Kontroll-, Überwachungs- und Anreizstrukturen des Managements zulassen, erfolgreich gegen Mitgliederinteressen zu handeln. Es gilt zu klären, inwieweit diskretionäre Durchsetzungsspielräume im Rahmen strategischer Managemententscheidungen von der Unternehmensführung ausgenutzt werden können, um auch gegen den Willen der genossenschaftlichen Basis Marken zu initiieren.

Ad (3): Das Influence-/ Decision Cost-Problem

In jeder Unternehmung fallen Kosten der Entscheidungsfindung an, die sich nach dem hierarchischen Aufbau, also dem Grad der Zentralisierung, aber auch der Unternehmensverfassung und damit der Verfügungsrechtsverteilung richten. Grundsätzlich sind diese Kosten in Unternehmungen, in denen Management und Eigentum getrennt sind, höher als im klassischen eigentümergeführten Unternehmen. Die genossenschaftliche Unternehmung nimmt hier, wie bereits beschrieben, eine Hybridstellung ein. Sie resultiert aus der Tatsache, dass die Unternehmensführung – zumindest mittelbar – in der Hand der Vollversammlung (und damit letztlich der Eigentümer) liegt. Diese zunächst positiv zu beurteilende Mitbestimmung wird jedoch durch die demokratische Gestaltung der Konsensfindung durchbrochen. Gegenüber der klassischen Eigentümerunternehmung fallen durch dieses Arrangement bei jeder Unternehmensentscheidung zusätzliche Konsensfindungskosten an. Diese Kosten der Entscheidungsfindung werden zwar dadurch abgemildert, dass die Entscheidungsvollmacht temporär in die Hände eines Vorstands (und z. T. des korrespondierenden Aufsichtsrats) gelegt wird. Dies jedoch führt zu Kontroll-Problemen (vgl. auch Punkt 4) und zu Überwachungskosten, da faktisch eine temporäre Trennung von Eigentum und Management – ähnlich dem der Kapitalgesellschaft – herbeigeführt wird.

Es entstehen, wie in jedem demokratischen System, Beeinflussungs- und Entscheidungskosten auf Ebene der Vollversammlung: Diese muss zunächst umfassend über geplante Projekte informiert werden. Unterstellt man eine heterogene Wissensbasis der Genossen, so wird allein die Vermittlung eines gleichmäßigen Kenntnisstandes problematisch. Daneben ergibt sich ein weiteres Problem der demokratischen Entscheidungsfindung: Im Allgemeinen wird

angenommen, dass die Wähler (oder Anteilseigner) neben den festgeschriebenen Wahlterminen auch während einer Legislaturperiode die Möglichkeit zur Kommunikation ihrer Meinung und zur Einflussnahme haben, das sog. „voting with their feet“. Anteilseigner einer Kapitalgesellschaft haben zu jeder Zeit die Möglichkeit, ihre Anteile zu liquidieren. Diese Option steht den Genossen nicht zur Verfügung, da zum einen kein Markt für Genossenschaftsanteile existiert und zum anderen per definitionem keine alternativen Absatzwege existieren (vgl. Kapitel 4.2.2). Dies kann nur insofern eine empirische Relativierung erfahren, als dass heute in der Milch- und Fleischwirtschaft für die Genossen aufgrund der modernen Logistik sehr wohl die Möglichkeit zum Wechsel in andere Genossenschaften besteht. So zeigt sich in der Praxis, dass diese Wechselentscheidungen sehr oft aufgrund höherer Auszahlungspreise getroffen werden. Es ist jedoch weiterhin auch empirisch erkennbar, dass viele der gewechselten Mitglieder bereits nach relativ kurzer Zeit wieder um Aufnahme in die alte Genossenschaft ersuchen. Dies resultiert z. B. aus der Tatsache, dass es hauptsächlich kleinere Molkereien sind, die mit höheren Auszahlungspreisen logistisch günstig gelegene Mitglieder abwerben, im Preiskampf mit den großen Molkereigenossenschaften aber zum Teil aufgrund der niedrigeren Kapitalisierung aus dem Markt ausscheiden. Der Wechsel der Genossenschaft ist demnach auch bei den heute vorliegenden Alternativen nicht unproblematisch, dies gilt auch deshalb, weil die Genossenschaften in der Regel nicht verpflichtet sind, ausgetretene Mitglieder wieder aufzunehmen. Eine Einflussnahme auf den Kurs der genossenschaftlichen Unternehmung im laufenden (Vorstands-)Mandat ist daher nur schwer zu realisieren (Pejovich 1992).

Zu diesen Entscheidungskosten, die aus der hybriden Natur der Genossenschaften resultieren, müssen jedoch auch noch spezielle Influence Costs gerechnet werden, die sich aus der unzureichend spezifizierten Unternehmensverfassung ergeben. Aufgrund der im Gesetz festgeschriebenen maximalen Stimmenzahl (drei Stimmen pro Genosse) können Mitglieder u. U. ihre Vorstellungen nicht in dem Maße in die Unternehmenspolitik einbringen, wie es ihrer absoluten und anteiligen Größe an der Genossenschaft entspricht. Es existiert mithin ein Ungleichgewicht zwischen der ökonomischen Machtbasis der einzelnen Genossen (unterschiedlicher Kapitaleinsatz, unterschiedliche Milchleistung etc.) und der Einflussmöglichkeit im Rahmen der Voll- bzw. Vertreterversammlung. Unterstellt man, dass diese Akteure ökonomisch rational handeln, so werden sie sich mit diesem Ungleichgewicht nicht abfinden und andere Wege der Einflussnahme suchen. Dies kann auf unterschiedliche Arten geschehen: Sie können zunächst versuchen, durch Überzeugungsarbeit in den einzelnen Gremien ihren Anliegen stärkeres Gewicht zu verleihen. Unter der Annahme heterogener Interessen kann dies jedoch nur erfolgreich sein, wenn den durch die neue Alternative schlechter gestellten Genossen eine hinreichende (monetäre) Kompensation geboten wird. Da es jedoch i. A. wenige sehr große Mitglieder gibt, ist diese Kompensationslösung eher fraglich. Zum anderen ist es möglich, außerhalb der formellen Gremien Einflusschancen zu suchen. Denkbar wären etwa informelle Kontakte mit den Mitgliedern des Aufsichtsrats oder des Vorstands: Ist die ökonomische Macht hinreichend groß, werden sich die Mitglieder des jeweiligen Gremiums einer informellen Einflussnahme nicht entziehen können. Die Aussicht, aus der Genossenschaft abzuwandern, kann hier als Beispiel einer glaubwürdigen Drohung interpretiert werden.

Dieser Versuch der informellen Einflussnahme kann dabei sowohl verdeckt (z. B. im Rahmen „freundschaftlicher“ Gespräche) aber auch vollkommen offen erfolgen. Beispielsweise findet man in der Milchwirtschaft verstärkt Kooperationen von Landwirten mit dem Ziel, im Verbund höhere Auszahlungspreise durchzusetzen.

Letztlich zeigt sich, dass aufgrund der hybriden Struktur auf der einen und der unzulänglichen Mitbestimmungsregelungen der Unternehmensverfassung auf der anderen Seite zusätzliche Kosten der Unternehmensführung anfallen. Diese Kosten sind nur schwer zu quantifizieren, sie können jedoch, gerade bei großen Genossenschaften mit heterogenen Mitgliederinteressen, sehr hoch sein. Daneben ist der Einfluss kleiner Gruppen mit hoher (ökonomischer) Macht auf die tatsächliche Wahl der Unternehmensstrategie nicht zu unterschätzen. Insgesamt fällt daher eine Bewertung für den Aufbau von Marken an dieser Stelle schwer. Zum einen lähmen hohe Entscheidungsfindungskosten die langfristige Investitionsplanung. Der Markenaufbau muss als Langfristinvestition mit einem Planungshorizont von z. T. einer Dekade und mehr betrachtet werden. Innerhalb dieser Zeit ist es sehr wahrscheinlich, dass sich zumindest die personelle Zusammensetzung des Vorstandes (und der Vollversammlung) ändert, mit entsprechenden Auswirkungen auf die Konsensfindung. Zum anderen darf die Interessenslage der großen Mitglieder nicht außer Acht gelassen werden. Ihre Ziele dürften eher langfristig geprägt sein als die der kleineren Genossen, zudem haben sie die Macht, auch über informelle Wege ihre Interessen durchzusetzen. Insgesamt bleibt diese Option jedoch mit vielerlei Unwägbarkeiten aufgrund ihrer informellen Struktur behaftet und es dürfte daher ein langfristiger Markenaufbau eher behindert werden.

Ad (4): Das Kontroll-Problem

Zusätzlich zu den bisherigen, vornehmlich aus der Verfügungsrechtsstruktur abgeleiteten Problemfeldern, existieren Kontroll-Probleme, die sich aus den Prinzipal-Agenten-Verhältnissen in der Genossenschaft ableiten lassen (Fama/Jensen 1983). Grundsätzlich können die folgenden Prinzipal-Agenten-Beziehungen identifiziert werden:

Mitglieder-Vertreter:

Vor allem bei großen Genossenschaften muss zunächst die Beziehung zwischen der Gesamtheit aller Mitglieder und den hieraus auf den Bezirkstagen gewählten Vertretern näher analysiert werden. Die Vertreter, die ihrerseits in der Vertreterversammlung die anderen Gremien der Genossenschaft wählen, können als die Agenten der Mitglieder aus den jeweiligen Bezirken (Prinzipale) verstanden werden. Schon dieses erste, grundlegende P-A-Verhältnis lässt jedoch verschiedene Problemfelder erkennen. Zum einen ist es fraglich, welche Anreize die gewählten Vertreter haben, die Interessen ihrer Wähler durchzusetzen. Da die Position des Vertreters ehrenamtlich ausgeübt wird, entstehen für den Inhaber keine Opportunitätskosten des Mandatsverlustes, sollte er nicht wiedergewählt werden. Die Sanktionierbarkeit des Vertreters rührt daher alleine aus der Einbindung in das soziale Umfeld, die in der Praxis sehr oft beobachtet werden kann. Hier ersetzt also die mögliche soziale Sanktionierung potentiellen Fehlverhaltens die vertragliche Fixierung (Buskens 1999). Dieser Mechanismus ist jedoch ausgesprochen instabil und von intakten sozialen Gruppen abhängig.

Vertreter-Aufsichtsrat:

Die Versammlung der Vertreter bestimmt im Rahmen von Wahlen den Aufsichtsrat, dessen Aufgabe die Kontrolle des Vorstandes und damit letztlich der Unternehmensführung ist. Die Aufsichtsratsmitglieder müssen als indirekte Agenten aller Genossen und als direkte Agenten der Vertreter (Prinzipal) gesehen werden. Sie werden aus den Reihen der Mitglieder bestimmt und nehmen diese Tätigkeit ebenfalls weitgehend ehrenamtlich wahr, eine Vergütung in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg ist zunächst grundsätzlich nicht vorgesehen (gezahlt werden kann eine Aufwandsentschädigung). Damit besteht für die Aufsichtsratsmitglieder kein Anreiz, eine langfristige Steigerung des Unternehmenswerts anzustreben. Diese Konstellation scheint zunächst insofern nicht von Bedeutung, als dass hier eine weitreichende Zielharmonie zwischen Mitgliedern und Aufsichtsrat besteht. Da die Leistung beider Parteien nur über die Höhe des Auszahlungspreises abgegolten wird, ist eine Kontrolle der Aufsichtsratsmitglieder nicht notwendig, da diese aus eigenem Interesse diesen zu maximieren suchen.

Aufsichtsrat-Vorstand:

Der Aufsichtsrat soll als Agent der Mitglieder den Vorstand kontrollieren, der letztlich auch als Agent aller Genossen verstanden werden muss. Demnach liegt hier eine doppelte Prinzipal-Agenten-Beziehung vor: Zum einen ist der Vorstand als direkter Agent der Mitglieder für die Leitung des Unternehmens verantwortlich, zum anderen soll der Aufsichtsrat, ebenfalls als Agent aller Mitglieder, den Vorstand kontrollieren. Im Allgemeinen ist nun zu vermuten, dass die beschriebenen Beziehungen durch Informations- und Know-how-Asymmetrien charakterisiert sind. Zum einen ist der Vorstand als Geschäftsführung mit den aktuellen Unternehmens- und Marktdaten sehr viel besser vertraut als der Aufsichtsrat und die Mitglieder (Informationsasymmetrie). Zum anderen werden die Mitglieder des Vorstandes über weit höheres Know-how in Bezug auf Management, Rechnungslegung, Controlling und Marketing verfügen als die Mitglieder des Aufsichtsrates, die sich, wie bereits dargelegt, hauptsächlich aus ehrenamtlichen Genossen rekrutieren (Know-how-Asymmetrie).

Insgesamt zeigt dieser Überblick über die verschiedenen Prinzipal-Agenten-Beziehungen in der genossenschaftlichen Unternehmensführung, dass die Kontrollinstanzen mehrstufig und wenig berechenbar ausgeprägt sind. In weiten Bereichen wird entweder auf soziale Sanktionen oder auf Zielharmonie zwischen Agenten und Prinzipalen vertraut, vertragliche Systeme zur anreizkompatiblen Gestaltung fehlen weitgehend. Solange die Genossenschaften sich durch eine hauptsächlich produktionsorientierte Unternehmenskultur und -führung auszeichnen, treten zwischen landwirtschaftlicher und industrieller Produktion kaum Probleme auf. Gemeinsames Ziel sowohl der Genossen als auch aller Gremien ist dann die Sicherung der Auszahlungspreise auf einem hohen Niveau durch effiziente Fertigung. Wird es jedoch aufgrund des steigenden externen Marktdrucks nötig, den Fokus der Unternehmung verstärkt absatzseitig zu setzen, ergibt sich aus der dann notwendigerweise auftretenden Zielantinomie zwischen Unternehmensführung und (einem Teil der) Genossen erhebliches Konfliktpotenzial.

Letztlich ist die Gefahr groß, dass sich aus der vielschichtigen P-A-Struktur widersprüchliche Strategien entwickeln, da die einzelnen Entscheidungsorgane keiner einheitlichen Anreizstruktur unterworfen sind. Dies ist aus Sicht der Markenführung, die auf Konstanz und Kontinuität angelegt ist, problematisch.

4.2.5 Fazit

Die Untersuchung der Verfügungsrechtsstruktur der genossenschaftlichen Unternehmung und die sich daraus ableitenden Prinzipal-Agenten-Beziehungen zeigen, dass die Genossenschaft vornehmlich als produktionsorientierte Unternehmung zu verstehen ist. Die Sicherung der Auszahlungspreise auf hohem Niveau ist der zentrale Fokus, nach dem die Unternehmensverfassung der Genossenschaften gestaltet ist. Sowohl die Verteilung der Stimmrechte als auch die Besetzung und Kontrolle der Gremien zielt auf dieses Hauptziel ab. Verstärkt wird dieser Effekt durch das Fehlen eines Marktes für genossenschaftliche Kapitalanteile. Da faktisch keine (erfolgsabhängige) Verzinsung für das eingebrachte Kapital festgelegt ist und der Kapitalanteil immer zum Nennwert erhalten bleibt, besteht kein Anreiz zur langfristigen Steigerung des Unternehmenswertes. Beide Faktoren zusammen resultieren in einer ausgeprägten Kurzfristorientierung der Genossen und damit letztlich auch der genossenschaftlichen Unternehmensführung. Als besonders problematisch hierbei erscheint die Egalisierung aller Genossen ohne Rekurs auf die eingebrachten Kapitalanteile oder deren Gesamtleistung. Gerade leistungsfähige Zukunftsbetriebe könnten an einer langfristig ausgerichteten Unternehmenspolitik interessiert sein.

Sowohl in der Milch- als auch in der Fleischwirtschaft suchen erfolgreiche Landwirte angesichts der erläuterten Problematik alternative Vermarktungswege z. B. durch den Wechsel der Genossenschaft. Sie sind heute nicht mehr besonders stark an eine spezielle Genossenschaft gebunden. Damit jedoch relativiert sich auch das in der Literatur vielfach vorgebrachte Argument der transaktionskostensenkenden Wirkung des Genossenschaftsgeistes: Vertrauen als Grundeinstellung in der Genossenschaft, das Abstimmungsprobleme verhindert und Kontroll- sowie Organisationskosten senkt, muss wohl, zumindest für die modernen Genossenschaften, in den Bereich des Mythos verwiesen werden. Vertrauen resultiert in der Regel aus „small number situations“, die Lock in-Effekte des eingebrachten Sozialkapitals schaffen (Schramm/Taube 2002). War diese Erklärung für die Gründung von Genossenschaften in ihrer Frühphase noch stichhaltig, so ist es heute fraglich, wieweit solche sozialen Kohäsionskräfte in modernen Genossenschaften mit nicht selten mehr als 10.000 Mitgliedern wirksam werden können.

Letztlich muss konstatiert werden, dass sich das Selbstverständnis der genossenschaftlichen Unternehmen sehr stark aus ihrer Historie ableitet und daher in starkem Maße produktionsorientiert ausfällt. Diese Haltung wird durch die relative Unflexibilität des Genossenschaftsgesetzes in zentralen Punkten bekräftigt. Der technische Fortschritt in der Produktion wie auch der Verarbeitung lässt die ursprüngliche Rechtfertigung der Genossenschaften

jedoch verblassen (Hendrikse/Bijman 2002), zudem sehen sie sich auf der Vermarktungsseite einem zunehmend dynamischeren Wettbewerbsumfeld ausgesetzt (Theurl 2002). Um die Auszahlungspreise auch in Zukunft sichern zu können, wird es zumindest für einen Teil der Genossenschaften notwendig sein, verstärkt in Marketing und Markenaufbau zu investieren. Letztlich verhindert die Ausgestaltung der Verfügungsrechte jedoch eine auf langfristige Investitionen ausgerichtete Unternehmensführung. Gerade der Aufbau und die Pflege von Marken bedürfen aber neben Kontinuität im Management auch hoher Investitionen. Die strukturell angelegte Kurzfristigkeit der Kalküle erweist sich als wesentlicher Engpass auf dem Weg zum „Markenartikler“.

Tab. 17: Vergleich der Rechtsformen im Hinblick auf die Potenziale der Markenführung

	Eigentümer- Unternehmen	Kapitalgesellschaft (börsennotiert)	Genossenschaft
Langfristorientierung der Eigentümer	Ja	Nein	Nein
Ausrichtung auf die Steigerung des Unternehmenswertes	Ja	Ja	Nein
Durchsetzungsmöglichkeiten des Managements gegen Eigentümerinteressen	Nein	Ja	Bedingt

Quelle: Eigene Darstellung

4.3 Barrieren der Markenführung aus Sicht der verhaltenswissenschaftlichen Managementforschung

Während die genuin ökonomische Betrachtung des vorhergehenden Kapitels mit dem Fokus auf Eigentumsrechten und Anreizmechanismen die strukturellen Barrieren einer erfolgreichen Markenpolitik herausarbeitet, stehen verhaltenswissenschaftliche Überlegungen im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen. Das tatsächliche Handeln des Managements weist trotz der skizzierten strukturellen Determinanten des Genossenschaftsrechts vielfältige Freiräume auf, die durch personelle (Motive, Einstellungen, Verhaltensroutinen usw.) und organisationale Faktoren (Aufbauorganisation, Kommunikationsstrukturen etc.) beeinflusst werden.

Die Marketingforschung hat sich mit dieser Frage traditionell relativ wenig beschäftigt. Sie war lange Zeit auf die Entwicklung von entscheidungsunterstützenden Instrumenten ausgerichtet. Die Umsetzung der Entscheidungen und damit die Frage der Marketingorganisation wurden weitgehend ausgeblendet (Bodenstein/Spiller 1998; v. d. Oelsnitz 1999). Dies hat sich inzwischen geändert. Für die vorliegende Fragestellung bieten insbesondere die Arbeiten zur Marktorientierung eine wichtige Grundlage. In diesem Forschungsrahmen wurde heraus-

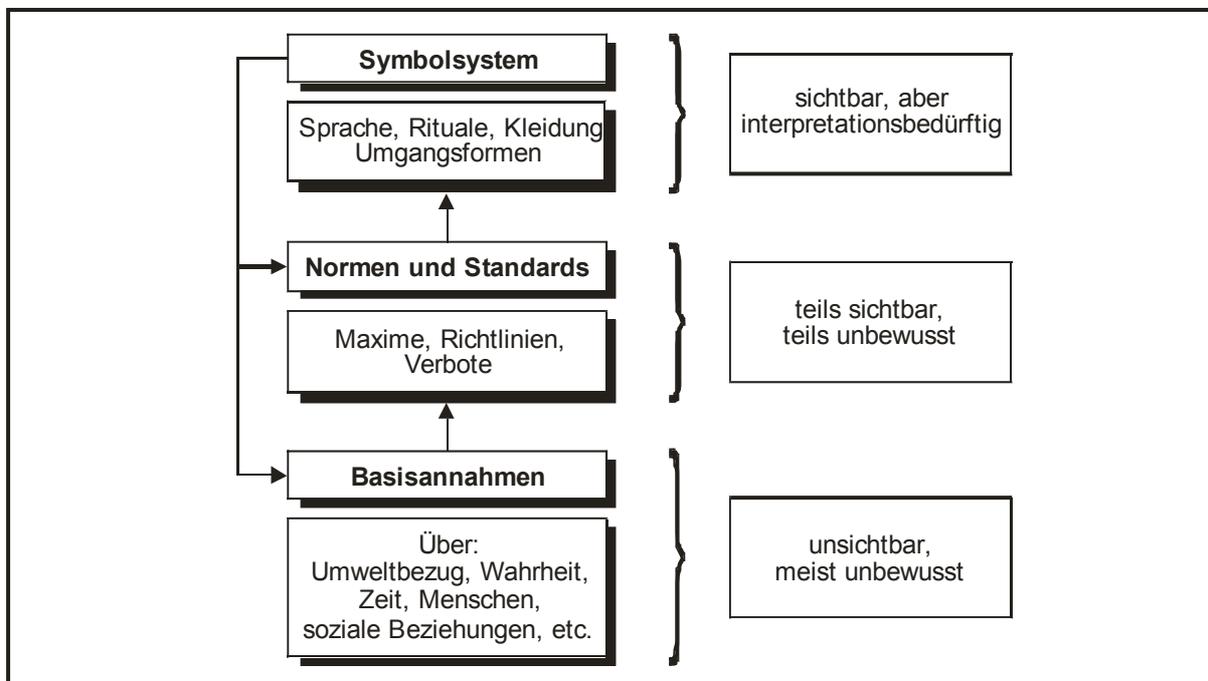
gearbeitet, wie ein Unternehmen organisiert sein muss, das markt- und kundennah agieren will.

4.3.1 Forschungen zur Market Orientation

Mit dem Beginn der 80er Jahre wurde in der Betriebswirtschaftslehre vor dem Hintergrund der international vergleichenden Managementforschung die besondere Relevanz der Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg herausgearbeitet. Auslöser war die augenscheinliche Überlegenheit japanischer Firmen auf verschiedenen Weltmärkten. Der Erfolg der japanischen Konzerne wurde nicht nur auf einzelne Strategien oder Technologien zurückgeführt, sondern als Ergebnis einer grundsätzlich anderen Unternehmenskultur interpretiert.

Diese betont den sozial konstruierten Charakter von Organisationen. Unternehmen können demnach als sich selbst organisierende Systeme verstanden werden, die ihre jeweils spezifischen Normen, Werte und Symbole entwickeln. Ein Unternehmen wird charakterisiert durch eigenständige Kommunikations- und Orientierungsmuster, welche ihrerseits das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen und eine spezifische Standardisierung der Wahrnehmung, des Denkens und Handelns bewirken.

Abb. 16: Ebenen der Unternehmenskultur



Quelle: Schein 1992

Besondere Bedeutung hat das in Abbildung 16 skizzierte Drei-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur erlangt, das nach der Sichtbarkeit der entsprechenden Größen

verschiedene Elemente der Unternehmenskultur herausarbeitet (Schein 1992). Unternehmensführung besteht nicht nur aus Anweisungen, sondern auch aus Symbolen, der Vermittlung von Werten, gemeinsamen Annahmen über Umfeldentwicklungen usf.

In der nachfolgenden Forschung wird dieses grundlegende Modell in praxisorientierter Hinsicht weiter präzisiert (Homburg 2000; Homburg/Pflesser 2000). Speziell der Verhaltensebene, die im o. g. Modell noch ausgeblendet ist, wird größere Beachtung beigemessen. Zielrichtung ist die Messung von tief verankerten Verhaltensweisen und Werten, welche die Ausrichtung eines Unternehmens prägen und den wirtschaftlichen Erfolg bestimmen. Diejenige Ausrichtung, durch die marketinggetriebene Unternehmen gekennzeichnet sind, wird dabei als Market Orientation bezeichnet (Kohli/Jaworski 1990; Narver/Slater 1990).

Market Orientation oder entsprechende Synonyme wie Kundennähe drücken aus, dass in einem wettbewerbsintensiven Käufermarkt das Verständnis für Markttrends erfolgsentscheidend ist. In zahlreichen empirischen Studien wurde nachgewiesen, dass es tatsächlich einen erheblichen Zusammenhang zwischen der Marktorientierung und dem Unternehmenserfolg gibt (Narver/Slater 1990). Es existieren offensichtlich große Unterschiede hinsichtlich der Fähigkeit verschiedener Unternehmen, Marktsignale rechtzeitig wahrzunehmen und in neue Strategien umzusetzen.

Die Forschung richtet sich im nächsten Schritt darauf, welche Faktoren ein marktorientiertes Unternehmen auszeichnen. Im Ergebnis wurde deutlich, dass sich kundennahe Unternehmen u. a. in folgenden Teilbereichen von der Konkurrenz abheben (Harris 2000; Homburg/Krohmer 2003, S. 1090 ff.):

- Unternehmenskultur: Übernahme der Marketing-Philosophie, offenes Klima, Freiräume für Kreativität, Servicebereitschaft.
- Strategie: Differenzierungsstrategie durch Produktinnovationen und Marktsegmentierung, Langfristorientierung bei proaktiver Strategieformulierung mit hoher analytischer Kompetenz.
- Organisation: Begrenzte Hierarchie, Delegation/Empowerment, hohe hierarchische Ansiedlung von Marketing/Vertrieb, Vermeidung von zu starker Prozessstandardisierung, interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen, interfunktionale 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.

Der Begriff der Marktorientierung mag auf den ersten Blick Leerformelcharakter aufweisen, da viele der skizzierten Elemente als selbstverständliche Bestandteile einer modernen Unternehmensführung aufgefasst werden können. Die Forderung nach einer marktgerichteten Unternehmensphilosophie hat eine lange Tradition in der Marketinglehre und wurde schon in den Frühwerken herausgearbeitet (z. B. Drucker 1954). Levitt (1960) formulierte bereits eine erste Grundsatzkritik an der Kurzsichtigkeit der Marketingpraxis („marketing myopia“). Die empirischen Forschungsergebnisse zeigen allerdings, dass es immer noch erhebliche Schwachstellen bei der Umsetzung in die Unternehmenspraxis gibt und entsprechend eindeutige Zusammenhänge zwischen diesen Faktoren und dem Unternehmenserfolg nachgewiesen werden können. Welche der o. g. Elemente den größten Gewinnbeitrag leisten, hängt allerdings nicht zuletzt von Branchen- und Länderbesonderheiten sowie der jeweiligen Wertschöpfungsstufe ab (Chang et al. 1999; Dawes 2000). Der notwendige Formalisierungs- und Organisationsgrad ist bei mittelständischen Unternehmen zudem geringer ausgeprägt (Lewis et al. 2001).

Das Konzept der Marktorientierung erschließt sich besonders deutlich, wenn dieser Ausrichtung alternative Unternehmensorientierungen gegenübergestellt werden. Traditionelles Gegenstück ist dabei die Produktions- bzw. Produktorientierung, die auf die technische Seite des Erfolgs abhebt (Kotler 1988). Produktionsorientierung kennzeichnet ein Unternehmen mit zumeist kostenorientiertem Strategiefokus, das durch Exzellenz in der operativen Ausgestaltung der Wertschöpfungselemente Beschaffung, Produktion und Logistik charakterisiert ist. In einem solchen Unternehmen rückt die Erzielung von Economies of Scale in den Mittelpunkt des Managements, was mit zentralisierter Organisation und der hohen Relevanz operativer Controllinginstrumente gekoppelt ist.

Tab. 18: Unternehmerische Grundhaltungen

Kriterien	Produktionsorientiert	F&Eorientiert	Expansionsorientiert	Vertriebsorientiert	Markenorientiert
Unternehmenskultur	Technisch-rational, operativer Planungshorizont	Kreativ-technikbezogen, strategischer Planungshorizont	Kaufmännisch-machtbezogen, differierender Planungshorizont	Kaufmännisch-erfolgsbezogen, operativer Planungshorizont	Kreativ-kundenbezogen, strateg. Planungshorizont
Strategie	Kostenführerschaft	Differenzierung	Wachstumsfokus	Kostenführerschaft	Differenzierung
Organisation	Zentralisiert	Dezentral	Holding	Zentralisiert	Dezentral
Personalführung	Produktivitätsabhängig	Motivationssteigerung	Firmenwertbezogen	Erfolgsabhängig	Markenwertbezogen
Informationssystem	Interne Kennziffern	Technologiebezogen	Konkurrenzbezogen	Handelsbezogen	Markenbezogen
Planungs- und Kontrollsystem	Kosten-/Leistungsrechnung	Innovationsrate	Umsatz und Marktanteile	Marktstatistiken	Marktforschung

Quelle: Eigene Darstellung

In der Literatur werden in späteren Forschungsarbeiten weitere unternehmerische Grundausrichtungen unterschieden, insbesondere Entrepreneurial Orientation (Slater/Narver 2000), Growth Orientation, Sales Orientation (Cespedes 1995) und Brand Orientation (Urde 1999). Die beiden letztgenannten Punkte sind als Untergruppierungen der Marktorientierung aufzufassen. Sie stellen Teilmengen einer allgemeinen Ausrichtung am Absatzmarkt dar, zum einen mit dem Fokus auf Handelskunden, zum anderen mit der Betonung des Endverbrauchers. Tabelle 18 fasst die Grundzüge der hier differenzierten unternehmerischen Grundhaltungen noch einmal – etwas holzschnittartig – zusammen.

4.3.2 Elemente einer Markenorientierung: Brands als strategische Ressource

Eine erfolgreiche Markenpolitik setzt eine marktorientierte Grundhaltung im Unternehmen voraus. Brand Orientation stellt mithin eine spezifische Teilmenge marktorientierter Grundhaltungen dar. Die Besonderheiten der Brand Orientation liegen in den Anforderungen der Markenführung begründet. Marken sind in der Konsumgüterindustrie heute im Kern emotional geprägte, eher symbolische Werte (Urde 1999, S. 124). Sie entziehen sich weitgehend einem technisch-funktionellen Verständnis und verlangen entsprechend andere Denkmuster im Management. Physische Angebote müssen in sozial konstruierte Symbole verwandelt werden. Der frühere Marketingvorstand von Nestlé, Camillo Pagano, formulierte diesen Zusammenhang folgendermaßen:

„You create passion for brands first of all by example. It depends on the attitude of top management. If you are totally convinced, you become a missionary salesman, so to speak, within the company (...). Every time you visit your subsidiaries you keep checking on how they use, position, and advertise the brands. Not because you want to meddle in the affairs of the operating companies, but to show the importance top management gives to the brands. If you don't have it from the top, you will never have it. It's by everyday example, by showing that your brands are the biggest asset of the company. It's where you finally end up making the company grow, or not grow, is the value of the brands. And as you get new consumers all the time, by changing consumer groups, habits, and trends, you have to keep the brands continuously refreshed. That's a job that takes a tremendous amount of attention and passion!” (Urde 1999, S. 124 f.).

Markenorientierung drückt sich offensichtlich in dem überragenden Stellenwert der Marke auf Gesamtunternehmensebene aus. Es geht nicht um die Nutzung von Markenrechten, sondern um eine spezifische Unternehmensphilosophie, in welcher der Markenwert die zentrale Steuerungsgröße darstellt. Die in Tabelle 18 angeführten Charakteristika der Markenorientierung sind charakteristisch für Unternehmen, die die Markenpflege in den Vordergrund ihrer Geschäftstätigkeit rücken und auf diesem Weg ein erhebliches Preispremium bei ihren Kunden realisieren können. Notwendig sind (1) eine Langfristorientierung des Markenmanagements und damit ein strategisches Markenverständnis, (2) eine Differenzierungsstrate-

gie durch Marktsegmentierung und integrierte Markenkommunikation, (3) eine dezentrale, auf die Markenführung ausgerichtete Organisationsform (Brand Management), die hierarchisch hoch aufgehängt ist, (4) marken(wert-)bezogene Steuerungsinstrumente wie die Balanced Scorecard und (5) intensive Marktforschungsanstrengungen.

Ad (1): Die Langfristorientierung des Markenmanagements (Günther/Kriegbaum 1999; Homburg/Richter 2003) resultiert aus den Bedingungen der Lernvorgänge der Verbraucher. Als Halo-Effekt (Heiligenscheineffekt) bezeichnet die Marketinglehre die Tatsache, dass ein einmal bestehendes Image (in positiver wie in negativer Hinsicht) die Wahrnehmung einer Marke prägt und nur sehr langfristig zu ändern ist (Esch 2003). Imagekonträre Informationen werden häufig zunächst ausgeblendet oder abgewertet. Hinzu kommt der Wettbewerb um Aufmerksamkeit in einer informationsüberlasteten Gesellschaft, der die Möglichkeiten einer kurzfristigen Imagebeeinflussung reduziert. Die Positionierung einer Marke braucht bei Lebensmitteln als typischen Low Involvement-Gütern mit hoher Vergessensrate Zeit. In aller Regel bedarf es einer langfristigen Unternehmenskommunikation, um eine erfolgreiche Umpositionierung zu erreichen. Hektische Kurskorrekturen gelten als ein zentrales Problem der Marketingpraxis – hervorgerufen durch Personalwechsel im Management, Profilierungswünsche einzelner Führungskräfte, operative Hektik bei nicht erreichten Umsatzzielen u. Ä. (Ruge 1999, S. 176 f.). Um ein strategisches Markenverständnis sicherzustellen, bedarf es deshalb einer klaren Markenvision.

Ad (2): Die hohen Kosten der Markenwerbung schließen in aller Regel günstige Produktpreise aus, so dass ein Preispremium für die Marke erschlossen werden muss. Dies wird nur gelingen, wenn durch eine Differenzierungsstrategie eine Einzigartigkeitsposition beim Verbraucher erreicht werden kann. Eine solche Unique Selling Proposition (USP) setzt mithin Innovationsstärke und kreative Marketingkonzepte voraus (Atuahene-Gima 1996). Die Ausrichtung auf latente Bedürfnisse und unentdeckte Marktnischen ist für den Erfolg der Neuprodukteinführung wie der Markenpflege wichtig (Slater/Narver/MacLachlan 2000). Die Differenzierungsstrategie nimmt höhere Kosten in Kauf, um Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen und in Neuprodukte umzusetzen. Eine hohe Innovationsrate grenzt erfolgreiche Markenartikler von der wachsenden Konkurrenz der Handelsmarken ab. Entscheidend dafür ist ein unternehmerisches Denken aus der Sicht des Kunden. Die Innovationsforschung hat vielfach gezeigt, dass kundengetriebene Neuerungen erfolgreicher sind. Der technische Fokus muss im Zweifel hinter die Positionierungsziele zurücktreten. Kriterien für eine Differenzierungsstrategie sind u. a. ein klares Verständnis für die Bedürfnisse der Kunden, eine eindeutige Definition der Zielgruppe sowie eine konsistente und im Unternehmen verankerte Markenpositionierung, die sich in einer integrierten Markenkommunikation niederschlägt (Homburg/Richter 2003). In der Praxis zeigt sich vielfach, dass nicht alle Kommunikationsinstrumente konsistent auf den Markenauftritt gerichtet sind.

Ad (3): Eine erfolgreiche Markenführung wird heute in aller Regel organisatorisch durch ein Brand Management unterstützt. Das Brand Management (resp. Produktmanagement) wurde 1927 bei Procter & Gamble zur Markteinführung der Seife Camay entwickelt. Eine Führungs-

kraft wird mit der Betreuung eines einzelnen Erzeugnisses beauftragt, sie steuert alle produktbezogenen Aktivitäten über den gesamten Lebenszyklus und sorgt für die Koordination der beteiligten Funktionsbereiche. Damit stellt sie eine Art produktspezifische Schaltstelle dar und fungiert als Erzeugnisspezialist und Funktionengeneralist, der eine Marke von der Produktentwicklung bis hin zum Ausscheiden aus dem Markt in allen Belangen betreut. Durch die direkte Zuordnung entsteht eine hohe Identifikation mit dem Produkt. Insgesamt hat sich das Brand Management in der Lebensmittelindustrie weitgehend etabliert. In der Praxis gibt es jedoch große Unterschiede hinsichtlich der hierarchischen Einordnung und der innerbetrieblichen Durchsetzungsfähigkeit (Diller 1988). Empirische Studien zeigen, dass Brand Manager nicht immer über die notwendigen Entscheidungskompetenzen verfügen. Sie sind häufig als Stabsstelle institutionalisiert, so dass ihr Einfluss im Wesentlichen auf Fachkompetenz und persönlicher Überzeugungskraft beruht – im innerbetrieblichen Verteilungskampf reicht dies z. T. nicht aus. Speziell die Vertriebsabteilung mit ihrer klaren Ausrichtung an Mengenzielen ist im betrieblichen Alltag häufig dominant. Der Grad der Markenorientierung drückt sich daher in der Durchsetzungsstärke des Brand Managements aus, was z. B. durch eine Verankerung der Marketingleitung im Vorstand, durch entsprechende Budgets, durch Karrieremöglichkeiten u. Ä. erreicht werden kann. Ein weiterer, in der jüngeren Literatur verstärkt diskutierter Punkt ist das Ausmaß an interfunktioneller Kooperation und Prozessorientierung, die erfolgreiche Markenartikelhersteller zur besseren Einbindung des Brand Managements nutzen (Hankinson 1999).

Ad (4): Ein zentrales Problem der Markenführung ist die Nutzung geeigneter Steuerungsinstrumente für das Top Management. Bis heute ist das Markenmanagement in vielen Unternehmen von Kennzahlensystemen geprägt, die kurzfristig (einperiodisch) und hauptsächlich finanzwirtschaftlich orientiert sind (Günther/Kriegbaum 1999). Solche Kennzahlen entlohnen im Wesentlichen operative Erfolge; langfristige Ziele sind i. d. R. nicht in die Incentive-Systeme integriert (Müller-Stewens/Schmeisser 1988). Ein zweites Problem traditioneller Controllingsysteme liegt im hohen Aggregationsniveau und der Vergangenheitsorientierung der monetären Leistungsindikatoren. Sie informieren in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld das Top Management häufig zu spät, um adäquat auf Marktchancen und -risiken reagieren zu können. Diese Kritikpunkte waren der Ausgangspunkt zur Entwicklung neuer multi-kriterieller Performance Measurement-Konzepte, unter denen die Balanced Scorecard (BSC) die größte Verbreitung gefunden hat (Kaplan/Norton 1997). Die BSC zielt auf die Ergänzung finanzieller Kennziffern durch nicht-monetäre Größen, außerdem sollen vornehmlich solche Indikatoren aufgenommen werden, die Relevanz für die strategische Ausrichtung des Unternehmens haben. Der Gedanke der Ausgeglichenheit bezieht sich auf diese beiden Elemente: Die Balance zwischen finanzwirtschaftlichen und nicht-monetären Variablen und zwischen Erfolgsgrößen und Erfolgspotenzialen. Ein wichtiger Aspekt der BSC ist deshalb der Einbezug des Markenwertes. Erst durch ein solches Steuerungskonzept spielt die Markenführung im Top Management eine Rolle. Die Führungsebene muss die Kausalitäten zwischen den Strategien und den operativen Tätigkeiten isolieren und diesen Prozessen spezifische Kennzahlen, die die Ergebnisrelevanz jedes einzelnen Prozesses für die Markenführung widerspiegeln, zuweisen. Letztlich muss es gelingen, alle für die Markenführung wichtigen Unter-

nehmensbereiche resp. Mitarbeiter in solche Kausalketten einzugliedern, damit diese ihren Beitrag zur Erreichung der Markenziele auf jeder Unternehmensebene nachvollziehen können. Es genügt nicht, wenn nur die Marketingabteilung am Image und Erfolg der Marke gemessen wird (obwohl auch dies keineswegs durchgängig erfolgt). Ein zweiter Gesichtspunkt eines Markencontrollings ist der Schutz der Marke vor Verwässerung und Markenpiraterie.

Ad (5): Es gibt zwar bekannte Unternehmen wie z. B. Aldi, die ohne größere demoskopische Marktforschung ein überragendes Markenimage aufgebaut haben (Brandes 1998). Aldi ist jedoch insofern ein untypisches Fallbeispiel, weil hier ein Kostenführer über das beste Markenimage einer Branche verfügt. In der Regel ist jedoch die Markenpolitik mit einer Differenzierungsstrategie und entsprechender Marktsegmentierung verbunden. Ohne detaillierte Kundenforschung wird dies nur in Ausnahmefällen erfolgreich sein. Alle großen Markenartikelhersteller zeichnen sich durch eine hohe Marktforschungsintensität aus. Neben die traditionellen Möglichkeiten der Verbraucherbefragung treten dabei heute die erweiterten Auswertungsmöglichkeiten, die Scannerdaten und Kundenkarten des Handels bieten (Olbrich et al. 2001). Gerade die letztgenannten Möglichkeiten der Auswertung von Warenwirtschaftsdaten des Einzelhandels, die im Rahmen von Category Management-Projekten den Herstellern zur Verfügung gestellt werden, verweisen auf die gestiegenen methodischen Anforderungen an das Brand Management. Ohne ein gutes methodisches Know how bis in die Leitungsebene hinein lassen sich die Potenziale der wachsenden Datenflut nicht erschließen. Dies verlangt entsprechende Weiterbildung, ggf. auch externe Beratung.

Die skizzierten Kriterien eines markenorientierten Unternehmens bedeuten für Unternehmen, die bisher produktionsorientiert ausgerichtet waren, einen Kulturbruch. Genossenschaftliche Produzenten der Ernährungsindustrie zeichnen sich aufgrund ihrer Nähe zur Urproduktion in vielen Fällen durch einen produktionswirtschaftlichen Schwerpunkt aus. Die Differenzen zu einer markenorientierten Unternehmenskultur sind dann relativ groß. Daran knüpfen die folgenden Überlegungen an.

4.3.3 Barrieren einer Markenorientierung

Nachdem sich die Marketingforschung in den 90er Jahren zunächst mit der Operationalisierung und Messung der Marktorientierung auf der einen und dem Zusammenhang zum Unternehmenserfolg auf der anderen Seite beschäftigt hat, sind in jüngerer Zeit Studien zu den Problemfeldern der Implementierung erarbeitet worden. Sie richten sich auf die Schwierigkeiten, die o. g. Elemente einer Marktorientierung in der Praxis umzusetzen (Bisp 1999; Harris 2000). In vielen Fällen setzt dies einen tiefgreifenden organisationalen Wandel voraus. Der Beschluss, zukünftig verstärkt auf Marken zu setzen, bleibt ohne einen umfassenden Kulturwandel erfolglos. Die daraus folgenden halbherzigen Markenkonzepte finden sich gerade in der Ernährungswirtschaft zahlreich.

Bisp (1999) arbeitet in einem umfassenden Literaturüberblick sechs Kriterien heraus, die in der Unternehmenspraxis eine stärkere Marktorientierung verhindern. Die genannten Faktoren beziehen sich nicht speziell auf Brand Orientation, sondern auf die generelle Marktorientierung eines Unternehmens. Da der Markenfokus eine Teilmenge der Marktorientierung darstellt, lassen sich diese Barrieren aber auf die Fähigkeit zur Markenführung übertragen. Folgende innerbetriebliche Problembereiche können einem erfolgreichen Markenmanagement entgegenstehen.

- Managementcharakteristika: Eine unklare Einstellung des Top Managements führt dazu, dass dem Brand Management in schwierigeren Zeiten die Unterstützung fehlt. Bekanntes Beispiel ist eine zyklische Werbebudgetpolitik, die auf Konjunkturerbrüche mit der Reduktion der Werbeausgaben reagiert und damit die Krise vertieft. Der fehlende Rückhalt in der Führungsebene kann insbesondere auf Risikoaversion, Introvertiertheit, autokratische Führung und fehlende Team-Orientierung zurückgeführt werden. Notwendig ist mithin ein klares Commitment der Führungsebene.
- Organisationsstruktur: „Structure follows strategy“ (Chandler 1962). Größere Richtungsänderungen bleiben ohne begleitende organisatorische Unterstützung wirkungslos. Die Organisation ist insofern als abhängige Variable der Marketingstrategie einzustufen. Die Vernachlässigung der organisatorischen Seite führt nicht selten zu Implementierungslücken und Schubladenstrategien. Empirische Untersuchungen zeigen, dass in der Praxis bis zu 90 % aller Strategien bei der Einführung scheitern (Welge/Allaham 1997, S. 791). Für einen Einstieg in das Markenmanagement trifft dies angesichts der skizzierten speziellen Anforderungen an die Langfristigkeit der Kalküle in besonderem Maße zu.
- Einstellungen: Problematisch ist ein unzureichendes Verständnis für die eigene Marke und die Anforderungen der Markenführung (Homburg/Richter 2003). Die Mitarbeiter müssen sich der Marke verbunden fühlen, wenn der Markenwert auch in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten weiterentwickelt werden soll (Marken-Commitment). Das Denken in Kundenkategorien verlangt ein Verständnis für Kundenprobleme, dem in der Praxis nicht selten die Ignoranz der Fachabteilungen und Experten entgegensteht.
- Organisationskultur: Markenmanagement beruht auf der Schaffung eines einzigartigen Leistungsvorteils aus der Sicht der Nachfrager. Dies verlangt eine offene und auf Kreativität ausgerichtete Unternehmenskultur mit ausgeprägten Freiräumen für die Mitarbeiter. Erfahrungsgemäß tun sich viele Führungskräfte mit der notwendigen Delegation von Entscheidungskompetenzen und dem Empowerment der Beschäftigten schwer.
- Personalführung: Mit dem Einstieg in das Markengeschäft werden neue Personalqualifikationen erforderlich, so dass entsprechend die Kriterien der Personalauswahl, -schulung und -beförderung geändert werden müssen (Homburg/Richter 2003). Wenn dies unterbleibt, wird die notwendige Organisationsentwicklung an fachlichen Defiziten scheitern.
- Kompetenzen: Markenführung und speziell Markenwerbung sind bekanntlich Bereiche, die in der Unternehmenspraxis nicht selten als Common Sense-Fragen gelten,

in denen auch Führungskräfte ohne spezifischen Fachhintergrund Kompetenzen beanspruchen. Ohne professionelle Erfahrungswerte zumindest eines Teils des Top Managements drohen häufige Positionierungswechsel und Frustration der Fachabteilung.

Die genannten Kriterien stellen eine grundsätzliche Gefährdung jeder Markenpolitik dar. Sie schlagen sich in der Unternehmenspraxis nicht zuletzt als Konflikte zwischen den unterschiedlichen Fachabteilungen nieder. So konnte in verschiedenen Studien zum Verhältnis von F&E- und Marketing-Abteilungen herausgearbeitet werden, dass unterschiedliche Ausbildungswege, eine geringe Kommunikationsintensität, abweichende Anreizstrukturen, Ziel- und Kulturdifferenzen sowie ein unterschiedlicher Zeithorizont einer besseren Zusammenarbeit entgegenstehen (Domsch/Gerpott/Gerpott 1992; Shaw/Shaw 1998).

Noch sehr viel deutlichere Zielkonflikte lassen sich für die Beziehung von Markenführung und Vertrieb nachweisen. In der Unternehmenspraxis findet sich traditionell eine organisatorische Trennung in konsumentengerichtetes Marketing (Marketing-Services) mit den Abteilungen Produkt-Management, Werbung, Marktforschung, PR u. a. auf der einen sowie (handelsgerichteter) Vertrieb mit Feldorganisation und Key Account Management auf der anderen Seite (Workman et al. 1998; Hüttner et al. 1999, S. 6-8). Zwischen Marketing und Vertrieb gibt es ausgeprägte Schnittstellen, da beide Funktionsbereiche marketingrelevante Entscheidungen treffen (Homburg et al. 1999, S. 9). Allerdings sind die Anreize und Bereichskulturen häufig gegensätzlich: Die Feldorganisation wird z. B. in der Regel über volumenorientierte Anreizsysteme gesteuert, eher selten rentabilitätsorientiert (Nielsen Marketing Research 1992, S. 105 f.). Dies führt zu Absatzsteigerungen, die nicht selten zu Lasten des Gewinns oder langfristiger Markenziele gehen (Gegenmantel 1996). Brand Manager sind aus Sicht des Vertriebs „ivory-tower headquarters theorists, unaware of field realities“ (Cespedes 1993, S. 37); Vertriebsmitarbeiter werden vom Brand Management dagegen als mengenorientierte Hard Seller wahrgenommen, die allzu häufig Rentabilitäts Gesichtspunkte außer Acht lassen: „Salespeople versus brand planners“ (Cespedes 1993, S. 45).

Insgesamt unterscheiden sich die Kulturen zwischen den Unternehmensbereichen sehr deutlich, was sich in verschiedenartigen Wahrnehmungsroutinen, Zielsetzungen, Anreizsystemen, Personalqualifikationen usw. niederschlägt. Entsprechende Konflikte entzündeten sich an der Aufteilung des Marketingbudgets auf Werbung und Verkaufsförderung, an der Preisstellung für die Marken, am Umgang mit Handelsmarken usw. Eine erfolgreiche Markenführung muss dem Brand Management, das vielfach institutionell schwach abgesichert ist, an dieser Stelle Rückendeckung geben. Die im deutschen Lebensmittelmarkt seit geraumer Zeit von der Praxis selbst monierte Dominanz kurzfristig orientierter Verkaufsförderungsaktionen ist ein Beleg für die Gefahren eines organisatorisch unzureichend eingebundenen Brand Managements.

Ähnliche Konflikte finden sich weiterhin im Verhältnis zu der i. A. bei der Unternehmensführung angesiedelten PR-Abteilung, die vielfach nicht in die Markenkommunika-

tion eingebunden ist. Insgesamt sind viele Konflikte im Marketing-Mix auf die unzureichende Verankerung der Markensteuerung zurückzuführen (Homburg/Richter 2003).

4.3.4 Spezifische Probleme genossenschaftlicher Unternehmen

Die Langfristorientierung ist in der Marketingpraxis nicht nur für Genossenschaften problematisch. Hohe Fluktuationsraten im Brand Management, Profilierungswünsche einzelner Führungspersönlichkeiten und der „Mengendruck“ der Vertriebsabteilung sind Faktoren, die grundsätzlich die Kontinuität der Markenführung gefährden. Bei Genossenschaften wird die „marketing-myopia“ (Levitt 1960) allerdings durch eine Reihe von Spezifika verstärkt, die aus dem historischen Hintergrund des Agribusiness erklärbar sind.

Zunächst ist auf die Unternehmenskultur der Landwirtschaft zu verweisen. Die bäuerlichen Anteilseigner sind in erster Linie produktionsorientiert, da dem Absatzbereich durch die langjährige Marktregulierung eine vergleichsweise geringere Bedeutung zukommt (Hendrikse/Veerman 2004). Hinzu kommt die „Bodenständigkeit“ der landwirtschaftlichen Unternehmensführung, die dem extrovertiert-kreativen Klima der Werbeagenturen sicherlich etwas entgegensteht. Markenwerbung hat sich in den letzten Jahrzehnten weitgehend vom eigentlichen Produkt gelöst.

Traditionelle Werbekampagnen rekurren auf die Sachqualitäten des Angebots. Sie versuchen, nachvollziehbar die spezifischen Leistungsvorteile herauszuarbeiten und zielen damit auf ein rational abwägendes Kaufverhalten. Bilder haben allenfalls eine textunterstützende Funktion; die Argumentation ist sachlich, emotionale Elemente finden sich nur marginal. In der jüngeren Zeit wird dagegen die Emotionalisierung zunehmend zum eigenständigen Profilierungskriterium. Erlebniskonzepte sollen Sympathien erzeugen und zur Identifikation mit dem Angebot führen, indem sie an das Lebensgefühl bzw. den Lebensstil der Zielgruppe appellieren. Daneben steht die Suche nach der innovativen Werbeidee, nach einer Unique Advertising Proposition: Humor, Zynismus, Short Stories, Selbstironie. Viele Kommunikationsbotschaften haben sich vom eigentlichen Sachelement gelöst und setzen auf die Inszenierung einer Trendwelt, auf die Vermittlung von Erlebnis, Mythos oder Easy Living (Bodenstein/Spiller 1998).

Life Style- und Gag-Werbung stehen dem auf die physische Produktion, aber auch auf technischen Fortschritt hin orientierten Kulturmuster der Landwirtschaft entgegen. Besonders deutlich lässt sich dies in der Fleischwirtschaft ablesen, in der in den letzten Jahren unter dem Eindruck zahlreicher Krisen an Qualitätssicherungssystemen gearbeitet wird (Spiller 2004; Theuvsen 2004). Hier werden z. B. mit Hilfe der Genanalyse moderne Rückverfolgbarkeitssysteme über die Wertschöpfungskette aufgebaut und gegenüber dem Endverbraucher kommuniziert – in vielen Fällen am Kenntnisstand und den Informationsverarbeitungskapazitäten der Verbraucher vorbei.

Insgesamt steht die typische Kultur der Werbebranche etwas konträr zur landwirtschaftlichen Nähe der Genossenschaften. Indizien dafür können z. B. auch in den Protesten gesehen werden, mit denen die landwirtschaftlichen Anteilseigner auf die modernen Verwaltungsstandorte einiger Genossenschaften in Großstädten reagiert haben. Die landwirtschaftliche Orientierung der Genossenschaften schlägt sich – wenn auch wohl in abnehmendem Maße – auch in der Personalführung nieder.

Ein weiterer Punkt kommt hinzu: Genossenschaftliche Unternehmen sehen sich in zahlreichen Fällen noch in der Rolle des Vorlieferanten und nicht des Endproduktherstellers. Aus vielen Studien ist bekannt, dass sich Investitionsgüterhersteller und Vorlieferanten deutlich weniger markenorientiert verhalten als Konsumgüterproduzenten (Günther/Kriegbaum 1999). Markenorientierte Organisationseinheiten und Controllinginstrumente finden sich hier signifikant seltener. Diese Vorlieferantenorientierung ist historisch für die Fleischbranche besonders prägend, da die großen (genossenschaftlichen) Schlachtunternehmen vormals nur die erste Produktionsstufe eingenommen haben. Dies hat sich inzwischen geändert. Ein Unternehmen wie die Westfleisch liefert heute rund 55 % der Ware direkt an den Handel (Hoffmann 2004a). Gleichwohl prägt die „Second Tier-Einstellung“ immer noch viele Betriebe.

Eine besondere „Erblast“ für die Markenführung vieler Genossenschaften stellt die Dominanz des staatlich geförderten Gemeinschaftsmarketings durch die Centrale Marketinggesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft (CMA) und die entsprechenden Institutionen der Bundesländer dar. In der Landwirtschaft spielt das Gemeinschaftsmarketing aufgrund der kleinbetrieblichen Struktur der Unternehmen und der begrenzten Absatzreichweite traditionell eine große Rolle (Strecker/Reichert/Pottebaum 1996, S. 381 ff.). Neben der generischen Produktwerbung ist die Schaffung von Gemeinschaftsmarken und Gütezeichen ein zentrales Charakteristikum der CMA-Arbeit. Im Aufbau von kooperativen Markensystemen wurde ein zentraler Ansatzpunkt zur Stärkung der nationalen Landwirtschaft im Wettbewerb gesehen. Wie oben (Kap 3.3) bereits verdeutlicht, prägt das Gemeinschaftsmarketing bis heute nicht nur die Landwirtschaft, sondern z. B. weite Teile der gesamten Fleischbranche. Das Markenverständnis des Gemeinschaftsmarketings ist wiederum ein stark produkt- und regionalbezogenes. Da angesichts der Vielzahl der beteiligten Unternehmen eine gemeinsame emotionale Positionierung ausscheidet, steht in aller Regel die Herkunft der Erzeugnisse im Vordergrund. Das in Kap. 3.3.2 beschriebene CMA-Prüfsiegelprogramm für Markenfleisch, dem fast alle in Deutschland in den 90er Jahren aufgebauten Fleischmarken zuzuordnen waren, zeigte exemplarisch auf, dass bei der Heterogenität der Teilnehmer eine fokussierte Positionierung ausscheiden musste. Ein Marken-USP lässt sich auf dieser Basis nicht realisieren. Gleichwohl prägt die Hoffnung auf Gemeinschaftsmarken bis heute weite Teile der Branche, wie sich aktuell an dem Versuch zeigt, dem QS-Zertifikat der Qualität und Sicherheit GmbH durch hohe Werbeinvestitionen Markencharakter zu verleihen. Genossenschaften des Agribusiness sind der CMA traditionell besonders eng verbunden.

Schließlich kann als weiteres Hindernis bei der Entwicklung des Markenverständnisses die Fusions- und Akquisitionshäufigkeit der Genossenschaften gesehen werden. Der im Rahmen

der Marktanalyse (Kap. 3) deutlich werdende Erfolg der genossenschaftlichen Produzenten im Wachstumsprozess ist im Wesentlichen auf innergenossenschaftliche Fusionen zurückzuführen. Der mit der hohen Zahl der Verschmelzungsprozesse einhergehende Integrationsdruck ist erheblich und lenkt einen Großteil der Managementressourcen auf interne Prozesse. Synergieeffekte müssen erschlossen und Unternehmenskulturen angenähert werden. Die Forschung zu Mergers & Akquisitions hat die damit verbundenen Unwägbarkeiten und Risiken vielfach herausgearbeitet (Picot 2000) und auf die Gefahren einer zu starken Binnenfokussierung hingewiesen. Zumindest zu einem Teil dürfte sich hieraus auch der geringe Ressourceneinsatz für Fragen der Markenführung erklären.

Fazit: „Der Weg zum Markenartikler ist mit guten Vorsätzen gepflastert.“ Die Managementforschung hat in den letzten Jahren vielfältige Hinweise auf die Schwierigkeiten der Umsetzung in die betriebliche Praxis geliefert. Die Hoffnung, über eine Markenprofilierung Preisbereitschaften beim Verbraucher zu erzielen, wird nur dann greifen, wenn ein grundlegender Kulturwandel in bisher produktionsorientierten Unternehmen erfolgt.

Genossenschaftlichen Unternehmen der Ernährungsindustrie fällt dieser Wandel zum Markenartikler aus einer Reihe von Gründen schwerer. Sie sind aus ihrer Tradition heraus der Landwirtschaft und deren Werten und Einstellungen verbunden. Dies begünstigt eine „Kostenkultur“ im Unternehmen, d. h. Verzicht auf überflüssigen Overhead, eine schlanke und flexible Verwaltung sowie hohe Flexibilität. Der Aufbau immaterieller Werte wie einer Marke steht etwas konträr zur bodenständigen Ausrichtung der landwirtschaftlichen Urproduktion. Genossenschaftliche Industrieunternehmen können sich sicherlich von dieser landwirtschaftlichen Bindung lösen, die Kommunikation mit ihren Anteilseignern wird dadurch aber nicht erleichtert.

5 Empirische Studien

5.1 Brand Orientation in der deutschen Ernährungsindustrie

5.1.1 Zum Untersuchungsdesign

In der Forschung ist die im vorangegangenen Kapitel skizzierte Markenorientierung bisher kaum empirisch untersucht worden. Es gibt zwar eine Vielzahl von Studien zum Markenwert, diejenigen unternehmerischen Faktoren, die hinter dem Brand Value stehen, sind jedoch überraschenderweise kaum Gegenstand der Forschung. Eine Ausnahme bildet die Studie von Hankinson (2001), auf die an späterer Stelle noch detailliert eingegangen wird. Spezielle Auswertungen für genossenschaftliche Unternehmen liegen nicht vor.

Aus diesem Grund wird für den empirischen Teil der vorliegenden Arbeit ein zweigeteiltes Vorgehen gewählt. Im ersten Schritt wird angesichts des defizitären Forschungsstandes ein breiter Überblick über den Status quo der Markenorientierung in der deutschen Ernährungsindustrie gegeben. Dieser bezieht sich nicht speziell auf Genossenschaften, sondern sucht generell nach den erfolgskritischen Merkmalen der Markenorientierung. In einem zweiten Schritt wird anschließend mit dem Instrument der Intensivfallstudie eine Detailaufnahme der Markenführung in Genossenschaften der deutschen Ernährungsindustrie erhoben.

Die zunächst vorgestellte breite Studie beruht auf einer Online-Befragung bei 400 markenführenden deutschen Herstellern. Es handelt sich hierbei um die Lebensmittelproduzenten unter den 100 führenden Lieferanten des deutschen Lebensmitteleinzelhandels und um eine Auswahl weiterer Hersteller. Das Sample ist insgesamt als Sondierungsstudie angelegt. Die Auswahl der Hersteller ist in erster Linie der Datenverfügbarkeit geschuldet. Entsprechende Mail-Adressen wurden u. a. der Korrespondenzdatenbank eines Verbandes der Ernährungswirtschaft und einer öffentlich zugänglichen Liste des Markenverbandes entnommen. Es handelt sich mithin um ein Convenient Sample und kann insofern nicht als repräsentativ für die deutsche Ernährungsindustrie insgesamt gelten. Durch die Berücksichtigung aller wesentlichen Anbieter und eine breite Auswahl von mittelständischen Herstellern kann die Stichprobe jedoch als aussagekräftig angesehen werden.

Durchgeführt wurde die Erhebung im Januar/Februar 2004 (KW 4 bis KW 6). Die Probanden wurden per Mail kontaktiert und zur Beantwortung des Fragebogens über einen Link auf den eigenen Server weitergeleitet. Von den rund 400 angeschriebenen Unternehmen der deutschen Ernährungswirtschaft antworteten insgesamt 100. Zudem erklärten 22 Unternehmen, dass die Beantwortung des Fragebogens trotz oder gerade wegen hoher Relevanz aus Geheimhaltungs- oder sonstigen strategischen Gründen nicht möglich sei. Insgesamt ergibt sich eine Responsequote von rund 28 %. 27 Fragebögen wurden aufgrund fehlerhafter Bearbeitung bzw. wegen mehrfacher Missings von den weiterführenden multivariaten Analyseverfahren ausgeschlossen. Die verwertbare Stichprobe beträgt somit 73 vollständig beantwortete Fragebögen. Dies entspricht einer für Online-Befragungen akzeptablen Quote von ca. 18 % (Porter 2004) und

zeigt zusammen mit der Gesamtzahl der beantworteten Fragebögen die große Relevanz der Thematik in der Praxis.

Die folgenden Tabellen geben einen Überblick über die Struktur der Stichprobe. Dabei sind sowohl Prozentangaben in Bezug auf die Zahl der Antworten als auch auf die Zahl der Fälle ausgewiesen, wenn die Probanden an diesen Stellen die Möglichkeit zur Mehrfachnennung hatten. Die Stichprobe setzt sich schwerpunktmäßig aus den Branchen Fleisch, Milch, alkoholische sowie alkoholfreie Getränke zusammen. Die große Anzahl der Nennung „Sonstige“ begründet sich durch das Fehlen der Antwortmöglichkeiten Tiefkühlprodukte, Kaffee und Fertiggerichte in der Einteilung des Statistischen Bundesamtes.

Tab. 19: Struktur der Stichprobe

Branche	% der Antworten	% der Fälle	Branchenverteilung nach Angaben des Statistischen Bundesamtes in %
Fleisch	11,1	14,0	19,3
Fisch	3,2	4,0	2,1
Obst und Gemüse	2,4	3,0	6,5
Milch	10,3	13,0	19,3
Getreide, Reis u. Teigwaren	5,6	7,0	3,1
Feinkosterzeugnisse	6,3	8,0	2,3
Backwaren	6,3	8,0	7,1
Öle und Fette	4,0	5,0	3,4
Süßwaren	4,8	6,0	5,0
Alkoholfreie Getränke	11,9	15,0	6,7
Brauwirtschaft	7,9	10,0	8,6
Andere Alkoholika	7,1	9,0	3,8
Sonstige	19,0	24,0	12,8

Quelle: Eigene Darstellung

Vergleicht man die Stichprobenstruktur mit der Grundgesamtheit der deutschen Ernährungsindustrie, so sind die wichtigsten Warengruppen relativ gut vertreten. Da nur markenführende Unternehmen befragt wurden, sind der Molkerei- und der Fleischbereich etwas geringer und das Getränkesegment etwas stärker repräsentiert.

Hinsichtlich der Unternehmensgröße sind in der Stichprobe erwartungsgemäß die Großunternehmen deutlich überproportional erfasst. Rund 76 % ordnen sich in eine der Umsatzgrößen-

klassen über 20 Mio. Euro und ca. 46 % über 101 Mio. Euro pro Geschäftsjahr ein (Tabelle 20). Sehr kleine Unternehmen verfügen in aller Regel nicht über Marken.

Tab. 20: Größe der befragten Unternehmen nach Umsatz im Vergleich zur Grundgesamtheit

Umsatz (in Mio. € pro Geschäftsjahr)	% der befragten Unternehmen	Verteilung nach Angaben des Statistischen Bundesamtes
Unter 2	4,1	32,9
2 – 4,99	4,1	25,2
5 – 9,99	9,3	13,0
10 – 19,99	6,2	9,3
20 – 49,99	17,5	10,2
50 – 100,99	12,4	9,4
Über 101	34,0	
Über 500	12,4	

Quelle: Eigene Berechnungen und PricewaterhouseCoopers 2003

Die dominierende Rechtsform der befragten Unternehmen ist die GmbH (80 %) inkl. Untertypen wie der GmbH & Co. KG. In Bezug auf die Anteilsstruktur bzw. die Eigentumsverhältnisse gaben 60 % der Befragten an, dass ihr Unternehmen zu einem Konzern gehöre, und 40 %, dass sich das Unternehmen in Familienbesitz befinde. Die höheren Prozentwerte bei der Zahl der Fälle resultieren daher, dass einige Unternehmen Teil einer Unternehmensgruppe sind, welche sich in Familienbesitz befindet.

Tab. 21: Rechtsformen der befragten Unternehmen

Rechtsform	% der Antworten
EG	8,0
GmbH	38,0
AG	10,0
KG	2,0
GmbH & Co. KG	37,0
Sonstige	5,0

Quelle: Eigene Darstellung

Tab. 22: Eigentumsverhältnisse der beteiligten Unternehmen

Eigentumsverhältnisse	% der Antworten	% der Fälle
Zum Konzern gehörend	60,0	71,4
Familienbesitz	40,0	47,6

Quelle: Eigene Darstellung

Wichtig für die Güte der folgenden Ausführungen und ein kritischer Faktor jeder Online-Befragung ist die Frage, welche Person den Fragebogen ausgefüllt hat. Rund 83 % der beantworteten Fragebögen stammen aus den Organisationseinheiten Geschäftsführung, Marketing/Marktforschung und Vertrieb, an deren Leitung das Anschreiben auch adressiert war. Da die befragten Geschäftsführer (gut 1/3 der Probanden) häufig weitere Bereiche verantworten, finden sich vielfach Mehrfachantworten.

Tab. 23: Position der antwortenden Manager

Unternehmensabteilung	% der Antworten	% der Fälle
Geschäftsführung	21,2	35,9
Marketing	43,2	73,1
Marktforschung	7,6	12,8
Vertrieb	10,6	17,9
Controlling	3,0	5,1
Finanzwesen	1,5	2,6
Unternehmenskommunikation	3,8	6,4
Personal	2,3	3,8
Forschung und Entwicklung	2,3	3,8
Produktion	2,3	3,8
Mitgliederbetreuung	0,8	1,3
Sonstige	1,5	2,6

Quelle: Eigene Darstellung

Der Fragebogen setzt sich aus verschiedenen inhaltlichen und methodischen Elementen zusammen. Aufgrund der Anforderungen an eine Online-Befragung wurden hinsichtlich der Frageformen fast ausschließlich geschlossene Fragen sowie Statementbatterien mit Likert-Skalen eingesetzt. Die Befragung lässt sich im Überblick in folgende Strukturelemente gliedern (vgl. den Fragebogen im Anhang):

- Zu Beginn des Interviews wurden Fragen zur Branchenzugehörigkeit, Rechtsform, Umsatz sowie Anteilsstruktur (zu Konzern gehörend oder im Familienbesitz) gestellt sowie die Position des Antwortenden erfragt.
- Der folgende Frageblock umfasste Aussagen zu den Hauptabsatzwegen der Unternehmen sowie zum Anteil bzw. Verhältnis von im Unternehmen geführten Marken, Handelsmarken und markenloser Ware.
- Im nächsten Themenblock wurde mithilfe einer Konstantsummenskala eine erste Einschätzung der Relevanz verschiedener Einflussfaktoren (Verhältnis zum Abnehmer/Handel, kostengünstige Produktion und Logistik, Marketing etc.) auf die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erfragt.
- Im nächsten Schritt folgte der Kern des Fragebogens mit den insgesamt 13 durch Statements operationalisierten Konstrukten zur Markenorientierung, aufgeteilt in drei Statementbatterien.
- Mit der Frage konfrontiert, welches Unternehmen ihrer Meinung nach in punkto Markenpolitik führend ist, wurden die Probanden anschließend aufgefordert, das eigene mit dem zuvor genannten Unternehmen anhand diverser Statements zu vergleichen.
- Zum Schluss wurden die Probanden gebeten, in Form von vier Statements den wirtschaftlichen Erfolg ihres Unternehmens zu bewerten.

In der Regel dauerte die Beantwortung des Fragebogens ca. zehn bis fünfzehn Minuten. Zur Minimierung von Interviewabbrüchen wurde der Fragebogen speziell unter Berücksichtigung der Prämissen einfache Menüführung und Bedienbarkeit, Kompatibilität mit verschiedenen Browser-Typen sowie klare optische Gestaltung konzipiert. Weiterhin musste aufgrund der unterschiedlichen technischen Ausstattung der Unternehmen bei der Programmierung des Fragebogens gewährleistet werden, dass dieser auch ohne Installation von zusätzlichen Programmen, Plug-Ins, Cookies etc. zu bedienen war.

5.1.2 Operationalisierung des Modells

Ziel der Studie ist die Erfassung der Markenorientierung der deutschen Ernährungsindustrie. Unternehmen, die Marken führen, sollen vergleichend im Hinblick auf ihr Markenverständnis und ihre strategische Markenführung bewertet werden. Hierzu liegen bisher kaum empirische Arbeiten vor. Die u. W. einzig einschlägige Arbeit von Hankinson (2001) erfasst 500 Fundraising-Organisationen. Auf Basis einer explorativen Faktoranalyse arbeitet die Autorin folgende Elemente der Markenorientierung heraus:

- Die Kriterien „Markenverständnis“, „Markenkommunikation“ und „Strategische Markenführung“ bilden den wichtigsten Faktor für eine Markenorientierung. Diese drei Größen sind eng mit einander verknüpft und stellen die Basis einer erfolgreichen Markenführung dar.

- Ein zweiter Faktor umfasst die informatorische Seite des Markenmanagements im Sinne der innerbetrieblichen Kommunikation über Markenziele.
- Weiterhin zeigt die Studie, dass die Markenführung sich im Alltagsgeschäft niederschlagen muss, wenn sie erfolgreich sein will.
- Ein vierter Faktor umfasst den Markenwert, der im Controlling durch geeignete Verfahren operationalisiert werden sollte.

Die Studie von Hankinson beinhaltet allerdings nur Teilelemente der Markenorientierung. Zudem wird mit der Befragung von Fundraising-Organisationen ein nicht-gewinnorientierter Bereich erfasst, der mit der Markenorientierung der Ernährungswirtschaft kaum vergleichbar sein dürfte. Der Dienstleistungsbereich insgesamt und soziale Organisationen im Speziellen verfügen nicht über klassische Markenartikel und haben hinsichtlich ihrer Marketing-erfahrung im Vergleich zur Ernährungsindustrie sicherlich Defizite vorzuweisen. Die Arbeit von Hankinson liefert jedoch wichtige Anregungen für die eigene Studie.

Die Haupthypothese der folgenden Studie stellt die Annahme dar, dass diejenigen Unternehmen, die hohe Ausprägungen hinsichtlich der internen Markenorientierung und somit auch hinsichtlich der Bereitschaft zur nachhaltigen Investition in die Marke aufweisen, einen höheren Markenartikelanteil (Herstellermarkenanteil) realisieren können. In der Lebensmittel-industrie findet derzeit ein starker Verdrängungswettbewerb zwischen Hersteller- und Handelsmarken statt, so dass zu erwarten ist, dass sich Unternehmen mit einer hohen Brand Orientation besser gegen den Siegeszug der Handelsmarken behaupten.

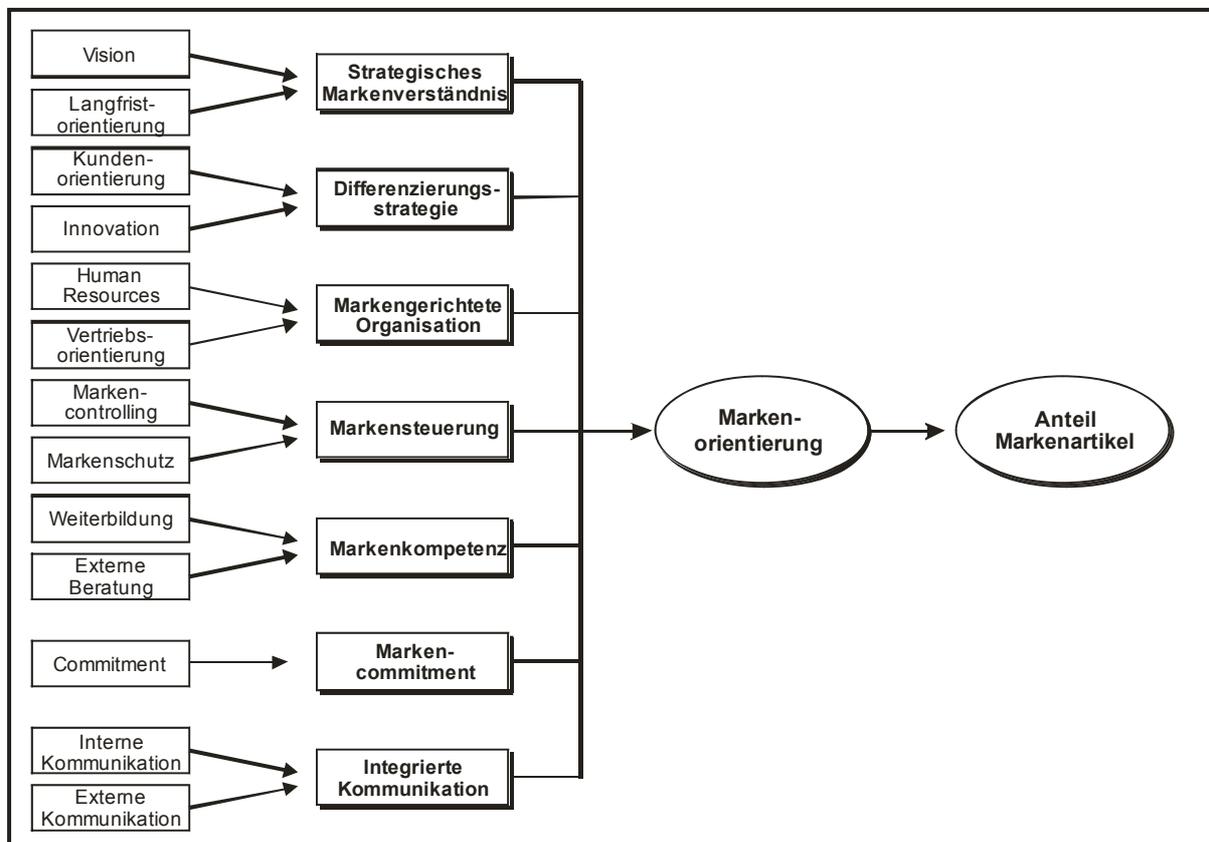
Zur Prüfung dieser Hypothese wurde zunächst ein Modell zur Erklärung des Konstrukts Markenorientierung konzipiert. Die dazu erforderlichen „Bausteine“ einer erfolgreichen Markenorientierung wurden in Kapitel 4.3 bereits ausführlich diskutiert. Resultierend aus diesen Überlegungen wurden insgesamt sieben Teilkonstrukte als mögliche Einflussfaktoren abgeleitet, welche das Gesamtkonstrukt Markenorientierung erklären. Zur differenzierteren Betrachtung wurden die Konstrukte (mit Ausnahme des Markencommitments) durch je zwei Elemente näher spezifiziert:

- Strategisches Markenverständnis
 - Vision
 - Langfristorientierung
- Differenzierungsstrategie
 - Kundenorientierung
 - Innovation
- Markengerichtete Organisation
 - Human Resources
 - Vertriebsorientierung
- Markensteuerung
 - Markencontrolling
 - Markenschutz

- Markenkompetenz
 - Weiterbildung
 - Externe Beratung
- Markencommitment
 - Commitment
- Integrierte Kommunikation
 - Interne Kommunikation
 - Externe Kommunikation

Abbildung 17 spiegelt das konzipierte Modell mit den möglichen Einflussfaktoren der Markenorientierung in der Ernährungswirtschaft zusammenfassend wider.

Abb. 17: Mögliche Einflussfaktoren und Konstruktbestandteile der Markenorientierung



Quelle: Eigene Darstellung

Nach Beendigung der Modellkonzeption wurden die einzelnen Elemente durch geeignete Statements operationalisiert. Die Online-Befragung als Erhebungsinstrument unterliegt besonderen zeitlichen Restriktionen. Um die Befragungsdauer und damit die Abbrecherquote möglichst gering zu halten, wurde jedes Element lediglich durch ein Statement erfasst. Tabelle 24 gibt einen Überblick über die einzelnen Konstrukte sowie die zur Operationalisierung der Elemente formulierten Statements.

Tab. 24: Operationalisierung des Modells

Konstrukt	Element	Statement
Strategisches Markenverständnis	Vision	Wir haben eine klare Vorstellung davon, in welche Richtung sich unsere Marke zukünftig entwickeln soll.
	Langfristorientierung	Zum Aufbau unserer Marke haben wir einen strukturierten Investitionsplan für die nächsten Jahre.
Differenzierungsstrategie	Kundenorientierung	Die besten Anregungen für die Optimierung unserer Produkte kommen von Seiten der Kunden (z. B. durch Kundentelefon etc.).
	Innovation	Die Entwicklung „echter“ Produktinnovationen hat bei uns oberste Priorität.
Markengerichtete Organisation	Human Resources	In unserem Unternehmen gibt es durchsetzungsfähige Brand-/ Produktmanager.
	Vertriebsorientierung	Letztlich dominiert das Vertriebsmanagement die Markenführung.
Markensteuerung	Markencontrolling	Neben finanzwirtschaftlichen Kennzahlen (ROI u. a.) ist der Markenwert eine zentrale Steuerungsgröße in unserem Unternehmen.
	Markenschutz	Wir investieren stetig in den Markenschutz, um unsere Marke vor Piraterie oder sonstigem Missbrauch zu schützen.
Markenkompetenz	Weiterbildung	Bei uns wird darauf geachtet, dass unsere Mitarbeiter in Sachen Markenführung stets auf dem neusten Stand sind.
	Externe Beratung	Wir lassen unsere Marke regelmäßig von externen Beratungsunternehmen/ Agenturen auf Stärken und Schwächen untersuchen.
Markencommitment	Commitment	Auch in umsatzschwachen Zeiten wird bei uns an Werbung, Sponsoring etc. nicht gespart.
Integrierte Kommunikation	Interne Kommunikation	Wir werden auch intern stetig über die Entwicklungen unserer Marke informiert (z. B. durch Firmenzeitung, Newsletter, etc.).
	Externe Kommunikation	Der Rahmen der Unternehmenskommunikation wird im Wesentlichen durch den Markenauftritt bestimmt.

Quelle: Eigene Darstellung

Eine Schwierigkeit bei der Messung unternehmerischer Grundhaltungen ist der unterschiedliche Formalisierungs- bzw. Organisationsgrad in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße.

Mittelständische Unternehmen müssen z. B. nicht über getrennte Organisationseinheiten für Markenmanagement oder Marktforschung verfügen; gleichwohl kann Kundennähe im Unternehmen stark verankert sein. Die Befragung richtet sich daher nicht auf die Feststellung bestimmter Strukturen, sondern auf die Selbsteinschätzung von Prioritäten im Unternehmen.

5.1.3 Ergebnisse der Befragung

5.1.3.1 Brand Orientation der Lebensmittelproduzenten: Erster Überblick

Im Folgenden soll zunächst ein kurzer Überblick über die wesentlichen Resultate der Befragung gegeben werden. Es zeigt sich, dass die teilnehmenden Unternehmen in vielen Bereichen markenartikelorientiert aufgestellt sind – allerdings ist diese strategische Ausrichtung durch die kurzfristigen Anforderungen des Trade Marketing latent gefährdet.

Im Anschluss an den ersten Ergebnisüberblick werden mit Hilfe multivariater Analysemethoden die Zusammenhänge zwischen Brand Orientation und Markenerfolg differenzierter erläutert und auf Basis einer Clusteranalyse eine Einteilung der teilnehmenden Unternehmen hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen bei der Markenführung vorgenommen.

Die Befragung richtete sich an markenführende Hersteller der deutschen Ernährungsindustrie. Es verwundert daher nicht, dass der Anteil der Markenartikel am Gesamtabsatz relativ hoch ist und bei rund 65 % liegt. Hinzu kommen durchschnittlich ca. 22 % Handelsmarken und rund 14 % markenlose Ware. Betrachtet man die Unternehmen differenzierter, so zeigt sich, dass 27 % der Betriebe ausschließlich Herstellermarken produzieren und damit in die Gruppe der klassischen Markenartikelproduzenten einzuordnen sind (vgl. Kap. 2.2.3). Rund 18 % der Unternehmen fertigen überwiegend Handelsmarken und sind damit als hauptgeschäftliche Handelsmarkenhersteller zu charakterisieren. Handelsmarken als Zusatzgeschäft betreiben damit gut 50 % der Lebensmittelanbieter mit einem Handelsmarkenanteil, der schwerpunktmäßig zwischen 10 und 20 % liegt.

Tab. 25: Anteil der Markenformen am Gesamtabsatz der Unternehmen

Markenform	Durchschnittlicher Anteil in %	Standardabweichung
Markenartikel	64,2	35,3
Handelsmarken	22,2	25,7
markenlose Ware	13,6	26,5

Quelle: Eigene Berechnungen

Aufschlussreich ist auch die Frage nach den Absatzwegen für die erzeugten Produkte. Knapp 50 % des Absatzes entfällt auf den Lebensmitteleinzelhandel, 33 % auf die Vollsortimenter und 16 % auf Discounter. Eine erhebliche Bedeutung kommt weiterhin dem Großhandel zu,

der rund 12 % des Absatzes aufnimmt und die Produkte im Wesentlichen an Gastronomie und Großverbraucher weiterliefert. Die Unternehmen des Außer-Haus-Marktes kaufen relativ selten direkt bei der Industrie ein. Die Absatzanteile liegen hier nur bei 6 % (Gastronomie) und 3 % (Großverbraucher). Hohe Standardabweichungen finden sich hinsichtlich des Absatzes an den Fachhandel (im Durchschnitt 12 %) und an andere Industriebetriebe (8 %). Eine Korrelationsrechnung zeigt weiterhin einen Zusammenhang zwischen Herstellermarkenanteil und Absatzwegepräferenzen. Unternehmen mit einem hohem Markenartikelanteil beliefern in wesentlich stärkerem Umfang die Vollsortimenter ($r = 0,33^{***}$) und deutlich seltener die Discounter ($r = -0,56^{***}$) (hier wie im weiteren Text: $*** = p < 0,01$, $** = p < 0,05$, $* = p < 0,1$).

Tab. 26: Anteil der verschiedenen Vertriebswege am Gesamtabsatz der Unternehmen

	Durchschnittlicher Anteil in %	Standardabweichung
Lebensmittelhandel (ohne Discount)	33,1	28,5
Discount	16,2	22,4
Großhandel	12,3	19,5
Fachhandel	12,3	21,8
Industrie	7,9	20,2
Gastronomie	5,9	12,3
Lebensmittelhandwerk	3,5	13,8
Direktabsatz an Endverbraucher	3,4	15,6
Großverbraucher	3,3	8,3
Export	1,2	4,2

Quelle: Eigene Berechnungen

Aufschlussreich für die hier verfolgte Themenstellung der Markenorientierung ist die Frage nach den zentralen Kernfunktionen für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Im Sinne der Theorie des dominierenden Engpassfaktors sollten die befragten Manager bei einer Konstantsummenskala diejenigen Felder benennen, die für den langfristigen Unternehmenserfolg aus ihrer Sicht besonders relevant sind.

Es ist charakteristisch für die zunehmende Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel und die daraus folgende schwierige vertikale Wettbewerbsposition, dass als wichtigstes Feld das Verhältnis zum Abnehmer/Handel benannt wird (ca. 30 Punkte). An zweiter Stelle mit jeweils gut 20 % der Bedeutung liegen Marketing/Werbung und Produktion/Logistik. Während es hier jeweils Unternehmen gibt, die einem der beiden Erfolgsfaktoren eine dominierende Relevanz zuweisen, stehen Wachstum und F&E bei keinem Unternehmen im Vordergrund. Diejenigen Unternehmen, die Marketing/Werbung stark gewichten, priorisieren auch Forschung und Entwicklung. Umgekehrt stehen die Präferenzen für Marketing und Kostenreduktion in

einem deutlichen Widerspruch. Insgesamt überrascht es doch, dass die befragten Markenartikler heute im Gatekeeper Lebensmitteleinzelhandel und damit im Trade Marketing die größere Hürde im Vergleich zum Consumer Marketing sehen.

Tab. 27: Ergebnisse einer Konstantsummenskala zu den wettbewerbsrelevanten Unternehmensbereichen

	Durchschnittliche Relevanz (von 100 Punkten)	Standardabweichung
Verhältnis zum Abnehmer/Handel	30,2	14,6
Größenwachstum (M&A)	14,2	10,0
Marketing (inkl. Werbung)	21,5	12,6
Forschung und Entwicklung	14,1	9,4
Kostengünstige Produktion/Logistik	20,0	14,5

Quelle: Eigene Berechnungen

Die folgende Tabelle 28 zeigt die differenzierten Ergebnisse für verschiedene (5-stufige) Likert-Skalen, in denen die Markenorientierung der Unternehmen erfasst wird. Diese Fragen behandeln typische Problemfelder der Brand Orientation und spiegeln damit den Stand der Markenorientierung in der deutschen Ernährungsindustrie im Überblick wider.

Aufschlussreich ist u. a., dass die Relevanz des Markenwertes als zentrale Controllinggröße inzwischen bei Markenartiklern weitgehend akzeptiert ist. Knapp 80 % der Unternehmen stimmen hier trotz der bekannten bilanzierungsrechtlichen und marktforschungstechnischen Probleme zu. Eine integrierte Unternehmenskommunikation, die durch das Brand Management koordiniert wird, sehen gut drei Viertel aller Betriebe als gegeben an.

Die Stärke des Brand Managements im Unternehmen wird durch zwei etwas unterschiedlich formulierte Fragen überprüft. Bei der direkten Frage nach dem Vorhandensein durchsetzungsfähiger Produktmanager stimmen zwei Drittel der Befragten zu. Das Statement „letztlich dominiert doch das Vertriebsmanagement“ wird dagegen nur von rund 30 % abgelehnt. Der eher geringe Korrelationswert (-0,26**) zwischen den beiden Statements deutet darauf hin, dass in einer Reihe von Unternehmen mit starken Brandmanagement gleichwohl der Vertrieb dominiert. Offensichtlich bedarf es in der Konfliktsituation zwischen Marke und Vertrieb außerordentlich gefestigter institutioneller Strukturen, um die Begehrlichkeiten des Handels abzuwehren.

Tab. 28: Einordnung der Unternehmen hinsichtlich ihrer Brand Orientation

Statements	MW/ St.abw.	Stimme voll- ständig zu	Stimme zu	Weder noch	Lehne ab	Lehne voll- ständig ab
Neben finanzwirtschaftlichen Kennzahlen (ROI u. a.) ist der Markenwert eine zentrale Steuerungsgröße in unserem Unternehmen.	0,9/0,9	26,0	52,1	13,7	5,5	2,7
Wir werden auch intern stetig über die Entwicklungen unserer Marke informiert (z. B. durch Firmenzeitung, Newsletter, etc.).	0,7/0,9	13,7	53,4	21,9	9,6	1,4
Der Rahmen der Unternehmenskommunikation wird im Wesentlichen durch den Markenauftritt bestimmt.	1,0/1,0	31,6	45,2	16,4	4,1	2,7
Auch in umsatzschwachen Zeiten wird bei uns an Werbung, Sponsoring etc. nicht gespart.	0,2/1,0	6,9	35,6	30,1	21,9	5,5
In unserem Unternehmen gibt es durchsetzungsfähige Brand-/ Produktmanager.	0,7/0,9	17,8	49,4	23,3	6,8	2,7
Wir lassen unsere Marke regelmäßig von externen Beratungsunternehmen/ Agenturen auf Stärken und Schwächen untersuchen.	0,0/1,2	8,3	27,4	34,2	16,4	13,7
Bei uns wird darauf geachtet, dass unsere Mitarbeiter in Sachen Markenführung stets auf dem neusten Stand sind.	0,6/0,7	5,5	54,8	30,1	9,6	-
Wir haben eine klare Vorstellung davon, in welche Richtung sich unsere Marke zukünftig entwickeln soll.	1,2/0,8	37,0	52,1	6,8	4,1	-
Die Entwicklung echter Produktinnovationen hat in unserem Unternehmen oberste Priorität.	0,8/1,1	30,2	32,9	26,0	6,8	4,1
Zum Aufbau unserer Marke haben wir einen strukturierten Investitionsplan für die nächsten Jahre.	0,5/1,0	12,3	39,7	32,9	11,0	4,1
Letztlich dominiert das Vertriebsmanagement die Markenführung.	0,3/1,0	6,8	41,2	21,9	30,1	-
Die besten Anregungen für die Optimierung unserer Produkte kommen von Seiten der Kunden (z. B. durch Kunden-telefon etc.).	0,0/1,0	2,7	31,5	41,1	15,1	9,6
Wir investieren stetig in den Markenschutz, um unsere Marke vor Piraterie oder sonstigem Missbrauch zu schützen.	0,8/1,0	23,3	41,1	24,6	9,6	1,4

Quelle: Eigene Berechnungen

Eine klare Vision für ihre Markenpolitik haben fast alle befragten Unternehmen, allerdings ist diese in knapp der Hälfte der Fälle nicht durch eine langfristige Investitionsplanung abgesichert.

Deutliche Defizite gibt es bei der in der Forschung immer wieder geforderten Werbebudgetplanung, die sich an Kommunikationszielen und nicht an Konjunkturgrößen ausrichten sollte. Nur in knapp 40 % der Unternehmen werden diese Forderungen im Wesentlichen erfüllt. Die interne Kommunikation der Markenpolitik bietet ebenso wie die entsprechende betriebliche Weiterbildung noch Verbesserungspotenzial, in beiden Fällen sieht ein relevanter Anteil von über 30 % der Unternehmen Handlungsbedarf.

Die geringsten Zustimmungswerte erzielen die Fragen nach der Einschaltung externer Berater zur Markenführung sowie nach dem Stellenwert von Kundenanregungen für die Innovationspolitik. Im ersten Fall deutet aber die hohe Standardabweichung auf die erheblich differierenden Auffassungen der Unternehmenspraxis hin.

Insgesamt weist dieser Teil der Befragung auf eine in der Selbsteinschätzung der Befragten ausgeprägte Markenorientierung der Unternehmen hin. In Kapitel 5.1.3.4 werden diese Resultate auf Basis einer Clusteranalyse in differenzierter Form wieder aufgegriffen. Erkennbar wird aber auch die latente Bedrohung der Brand Orientation durch den Druck des Handels und der Vertriebsabteilung mit ihren nicht selten konkurrierenden Zielsetzungen.

Ein letzter Teil des Fragebogens dient im Sinne des Benchmarking dem Vergleich mit dem jeweils führenden Markenartikler der Branche. Zunächst sollten die Unternehmen diejenigen Firmen benennen, die sich durch eine herausragende Markenpolitik in ihrer Branche auszeichnen. Folgende Unternehmen wurden hier besonders häufig benannt:

- Nestlé,
- Coca Cola,
- Müller Milch,
- Procter & Gamble,
- Kraft Foods und
- Krombacher.

Im zweiten Schritt sollten die Manager ihr Unternehmen mit dem jeweils genannten Branchenführer im Hinblick auf vorgegebene Kriterien vergleichen. Ihre größten Schwachstellen sahen die Probanden bei der Kommunikation der Marke und der darauf beruhenden Markenbekanntheit. Mehr als 50 % der Befragten bewerteten hier ihren Betrieb als (deutlich) kommunikationsschwächer. Umgekehrt – und dies verweist auf die immer noch eher passive Motivation zur Handelsmarkenproduktion – geht die Mehrheit der Manager davon aus, dass ihr Unternehmen im Vergleich zum besten Markenartikler eine leistungsstärkere Handelsmarkenpolitik betreibt. In Bezug auf Innovations- und Vertriebsstärke werden kaum Unterschiede wahrgenommen.

Tab. 29: Bewertung der eigenen Leistungsfähigkeit im Vergleich zum Branchenführer

Kriterien	MW/St.abw.	Viel besser	Besser	Gleich gut	Schlechter	Viel schlechter
Eindeutige Vision	-0,1/0,9	6,3	15,6	42,2	32,8	3,1
Kommunikation der Marke	-0,3/1,3	14,3	11,1	20,6	36,5	17,5
Distributionsstärke/Vertrieb	-0,1/1,3	15,9	17,5	22,2	33,3	11,1
Markenbekanntheit	-0,2/1,4	17,7	12,9	16,1	37,1	16,1
Innovationskraft	0/1,1	11,1	19,0	30,2	36,5	3,2
Handelsmarkengeschäft	0,3/1,2	18,6	20,3	40,7	10,2	10,2

Quelle: Eigene Berechnungen

5.1.3.2 Faktorenanalyse

Zur Erklärung der Markenorientierung ist es erforderlich, eine Vielzahl von Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Bei einer größeren Zahl von Variablen besteht allerdings die Gefahr, dass diese nicht mehr unabhängig voneinander sind und dass einzelne Bereiche unterschiedlich intensiv abgefragt werden. Bei der Vielzahl von Variablen ist a priori der Grad der Zusammengehörigkeit nicht bekannt. Gegenstand der Faktorenanalyse (FA) ist deshalb die Reduktion dieser Variablenvielfalt auf Gruppen von Variablen, die ähnliche Erklärungsfaktoren thematisieren (Backhaus et al. 2003). Die FA dient also neben der Komplexitätsreduktion der Aufdeckung voneinander unabhängiger Einflussgrößen und ist damit explorativ einsetzbar. Zur Interpretation werden sog. Faktorladungen bzw. Faktorkoeffizienten als Maßgrößen herangezogen. Die ermittelten Faktoren können erst dann sinnvoll analysiert und in ihrer Bedeutung bewertet werden, wenn ihre Relation zu den zu erklärenden Variablen identifiziert ist. Dieser Zusammenhang zwischen Faktoren und Variablen wird durch eine Faktor- oder Komponentenmatrix dargestellt. Die Komponentenmatrix stellt für jede Variable des Modells die Koeffizienten dar, mit denen die Faktoren in die Gleichung zur Erklärung der Variablen eingehen. Diese Koeffizienten werden auch als Faktorladungen bezeichnet.

In dieser Untersuchung wurde die Hauptkomponentenanalyse als Faktorextraktionsverfahren gewählt. Ziel dieser Analysemethode ist eine Dimensionsreduktion der Variablen auf möglichst wenige Faktoren, jedoch ohne kausale Interpretation (Backhaus et al. 2003, S. 292).

Die Güte der Daten für die nachfolgende Analyse wurde zusammen mit dem Bartlett-Test durch das Kaiser–Meyer–Olkin–Kriterium getestet. Nach diesem Kriterium wird geprüft, ob die Datengrundlage sich zur Durchführung einer Faktoranalyse eignet. Der ermittelte Wert von 0,81 belegt eine gute Tauglichkeit der Datengrundlage. Bei Werten unter 0,5 wird von

einer Durchführung der Faktorenanalyse abgeraten, wünschenswert sind Werte von 0,8 oder größer (Backhaus et al. 2003, S. 276). Insgesamt konnten drei Faktoren (mit Eigenwerten > 1), die kumuliert eine Gesamtvarianz von 62 % erklären, extrahiert und folgendermaßen charakterisiert werden:

- Faktor 1: Markenorganisation/-führung
- Faktor 2: Markensteuerung
- Faktor 3: Markeninnovation

Die folgende Tabelle gibt die hinter den jeweiligen Faktoren stehenden Statements und die zugehörigen Faktorladungen wieder.

Tab. 30: Faktorladungen der einzelnen Statements

Faktor 1: Markenorganisation/-führung	Faktorladung
Wir werden auch intern stetig über die Entwicklungen unserer Marke informiert (z. B. durch Firmenzeitung, Newsletter, etc.).	0,74
In unserem Unternehmen gibt es durchsetzungsfähige Brand-/Produktmanager.	0,67
Wir lassen unsere Marke regelmäßig von externen Beratungsunternehmen/ Agenturen auf Stärken und Schwächen untersuchen.	0,83
Bei uns wird darauf geachtet, dass unsere Mitarbeiter in Sachen Markenführung stets auf dem neusten Stand sind.	0,65
Faktor 2: Markensteuerung	
Neben finanzwirtschaftlichen Kennzahlen (ROI u. a.) ist der Markenwert eine zentrale Steuerungsgröße in unserem Unternehmen.	0,73
Der Rahmen der Unternehmenskommunikation wird im Wesentlichen durch den Markenauftritt bestimmt.	0,60
Auch in umsatzschwachen Zeiten wird bei uns an Werbung, Sponsoring etc. nicht gespart.	0,67
Zum Aufbau unserer Marke haben wir einen strukturierten Investitionsplan für die nächsten Jahre.	0,56
Faktor 3: Markeninnovation	
Wir haben eine klare Vorstellung davon, in welche Richtung sich unsere Marke zukünftig entwickeln soll.	0,69
Die Entwicklung „echter“ Produktinnovationen hat bei uns oberste Priorität.	0,82

Quelle: Eigene Berechnung

Ein Gütekriterium zur Überprüfung der Zuverlässigkeit der extrahierten Faktoren stellt die Reliabilitätsanalyse dar. Sie ermittelt, wie zuverlässig ein latentes Merkmal durch ein Set von Variablen bzw. Statements abgebildet wird und welchen Beitrag die einzelne Variable zur Zuverlässigkeit des Konstruktes leistet. Der Reliabilitätskoeffizient Cronbachs Alpha basiert auf der Idee, dass die Zuverlässigkeit einer Skala umso besser ist, je stärker die Korrelationen zwischen den einzelnen Variablen und je größer die Anzahl der Variablen ausfällt. Die Werte des Koeffizienten liegen zwischen 0 und 1, wobei der Cronbachs Alpha wenigstens einen Wert von 0,7 annehmen sollte, um von einer reliablen Messung sprechen zu können.

Der erste Faktor „Markenorganisation/-führung“ verfügt über einen hohen Wert von 0,77, beim zweiten Faktor „Markensteuerung“ ist der Wert mit 0,67 ähnlich akzeptabel. Lediglich der dritte Faktor schneidet mit einem Wert von 0,57 unterdurchschnittlich ab. Zur detaillierteren Beurteilung dieses Faktors wurde der Trennschärfekoeffizient herangezogen. Der Trennschärfe eines Statements ist zu entnehmen, wie gut das gesamte Testergebnis aufgrund der Beantwortung eines einzelnen Statements vorhersagbar ist. Der Koeffizient für die Trennschärfe eines Statements sollte einen Wert von mindestens 0,5 betragen. Im vorliegenden Fall beträgt der Wert je Statement 0,4 und ist demnach ebenfalls als unterdurchschnittlich zu bewerten. Allerdings ist nicht auszuschließen, dass sich die niedrigen Werte von Trennschärfe- und Reliabilitätskoeffizienten vor allem in der geringen Anzahl der Statements begründen. Die beiden faktorbildenden Variablen wurden abschließend aufgrund der hohen Faktorladungen und inhaltlicher Interpretation zur Erklärung des Faktors für geeignet befunden.

Die drei Konstrukte „Markenschutz“, „Kunden-“ und „Vertriebsorientierung“ mussten hingegen aufgrund ihres geringen Erklärungsbeitrags ausgeschlossen werden. Da diese Variablen keinem der Faktoren zugeordnet werden konnten, sondern jede für sich einen eigenständigen Faktor gebildet hätte, würde eine Berücksichtigung eine Verschlechterung des Gesamtergebnisses bewirken. Die drei Fragen scheinen von den Probanden nicht unmittelbar mit der Markenführung verknüpft worden zu sein, was den geringen Erklärungsbeitrag der drei Konstrukte begründen könnte. Beispielsweise ist die Frage nach dem Markenschutz in Richtung auf Produktpiraterie formuliert. Offensichtlich ist dieses Problem für die Ernährungsindustrie nicht so virulent wie für andere Branchen. Das Statement zur Kundenorientierung („die besten Anregungen zur Produktoptimierung kommen von Seiten der Kunden“) hängt nicht mit der Markenorientierung zusammen, möglicherweise deshalb, weil es eher die Form der Innovationsgenerierung betrifft. Die Frage zur Vertriebsorientierung („letztlich dominiert das Vertriebsmanagement die Markenführung“) betrifft schließlich ebenfalls weniger die Markenorientierung bzw. wird nicht als Einflussfaktor, sondern eher als eigenständige Problematik definiert. In der nachstehenden Abbildung werden die Faktoren mit den Mittelwerten und Standardabweichungen der Statements zusammengefasst und die Mittelwerte grafisch dargestellt.

Abb. 18: Mittelwerte und Standardabweichungen der extrahierten Faktoren

Faktoren 1 bis 3	μ	σ	Stimme nicht zu ← → Stimme zu					
			-2	-1	0	1	2	
Faktor 1: Markenorganisation/-führung								
Wir werden auch intern stetig über die Entwicklungen unserer Marke informiert (z. B. durch Firmenzeitung, Newsletter, etc.).	0,68	0,88						
In unserem Unternehmen gibt es durchsetzungsfähige Brand- / Produktmanager.	0,73	0,93						
Wir lassen unsere Marke regelmäßig von externen Beratungsunternehmen/ Agenturen auf Stärken und Schwächen untersuchen.	0,01	1,16						
Bei uns wird darauf geachtet, dass unsere Mitarbeiter in Sachen Markenführung stets auf dem neuesten Stand sind.	0,56	0,75						
Faktor 2: Markensteuerung								
Neben finanzwirtschaftlichen Kennzahlen (ROI u.a.) ist der Markenwert eine zentrale Steuerungsgröße in unserem Unternehmen.	0,93	0,93						
Der Rahmen der Unternehmenskommunikation wird im Wesentlichen durch den Markenauftritt bestimmt.	0,99	0,95						
Auch in umsatzschwachen Zeiten wird bei uns an Werbung, Sponsoring etc. nicht gespart.	0,16	1,03						
Zum Aufbau unserer Marke haben wir einen strukturierten Investitionsplan für die nächsten Jahre.	0,45	0,99						
Faktor 3: Markeninnovation								
Wir haben eine klare Vorstellung davon, in welche Richtung sich unsere Marke zukünftig entwickeln soll.	1,22	0,75						
Die Entwicklung „echter“ Produktinnovationen hat bei uns oberste Priorität.	0,78	1,08						

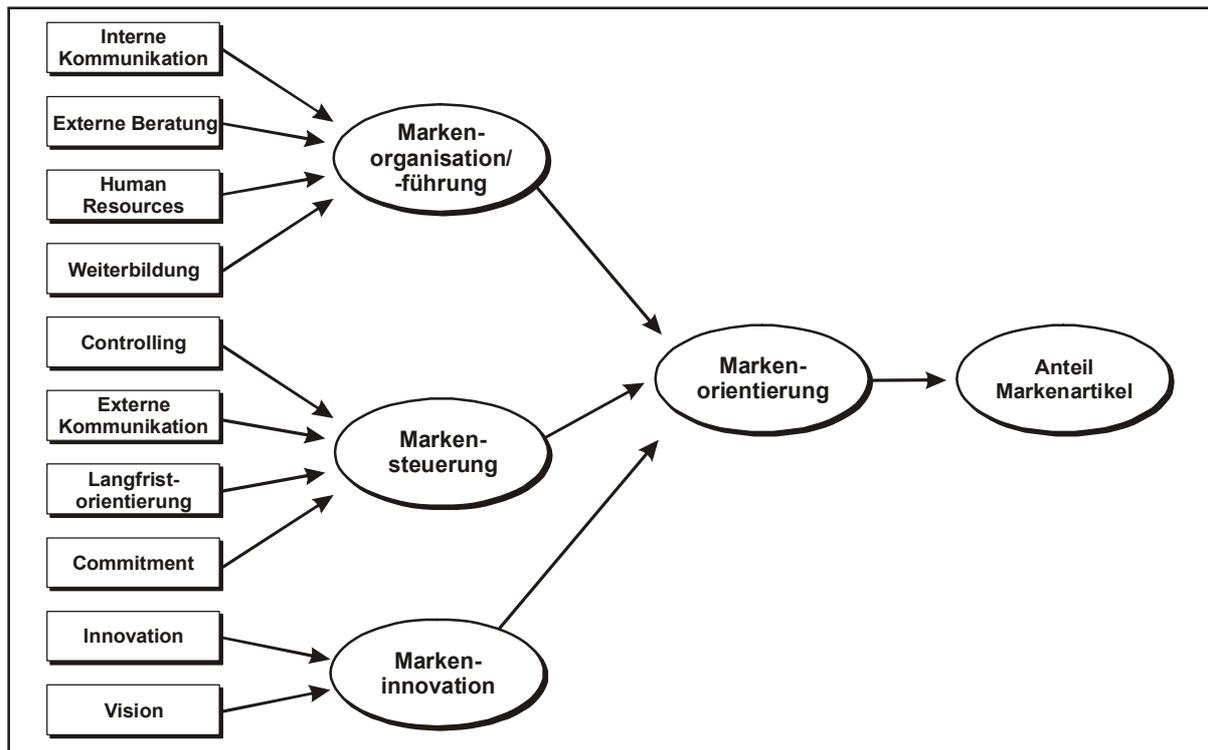
Quelle: Eigene Berechnung

5.1.3.3 Konstruktmodifikation

Das vorgelegte Modell zur Messung der Markenorientierung muss nach durchgeführter Faktoranalyse erneut diskutiert und entsprechend modifiziert werden. Die Dimensionsreduktion der Statements auf die drei Faktoren Markenorganisation/-führung (Informationsmanagement, interne Kommunikation), Markensteuerung (Strategieplanung/-umsetzung, Markencontrolling, Commitment und externe Kommunikation) und Markeninnovation (Inno-

vationsverhalten, Entwicklungsrichtung der Marke) belegt nur zum Teil den zuvor hypothetisch unterstellten Zusammenhang. Der Einfluss des Markenschutzes sowie der Kundenorientierung konnte nicht nachgewiesen werden. Wegen seines unklaren Erklärungsbeitrages und der damit einhergehenden Ergebnisverzerrung wurde die Vertriebsorientierung zur Extraktion der drei Faktoren ebenfalls ausgeschlossen. In der nachfolgenden Grafik wird das revidierte Modell zur Erklärung der Markenorientierung dargestellt und der Einfluss der Konstrukte zusammengefasst.

Abb. 19: Modifiziertes Erklärungsmodell zur Markenorientierung



Quelle: Eigene Darstellung

5.1.3.4 Clusteranalyse zur Identifikation von Gruppen unterschiedlicher Markenorientierung

Auf Grundlage der Faktorenanalyse wurde im Folgenden eine hierarchische Clusteranalyse durchgeführt. Ziel der Clusteranalyse ist die Identifikation homogener Gruppen, die untereinander möglichst heterogen sind. Als clusterbildende Variablen wurden die drei bei der Faktorenanalyse extrahierten Komponenten Markenorganisation/-führung, Markensteuerung und Markeninnovation herangezogen. Die folgende Tabelle zeigt als Ergebnis eine Lösung mit vier Clustern, welche in ihrer Gruppenzuordnung durch eine Diskriminanzanalyse zu 96 % bestätigt wurde. Gleichwohl ist angesichts der begrenzten Stichprobengröße und der Nicht-Repräsentativität der Stichprobenauswahl das Ergebnis vorsichtig zu interpretieren.

Speziell hinsichtlich der Größe der Cluster ist von Verzerrungseffekten auszugehen, wie ein entsprechender Test innerhalb der gezogenen Stichprobe erkennen lässt. Dem Armstrong/Overton-Test für den Non-Response-Bias bei schriftlichen oder Internet-Befragungen liegt die Annahme zugrunde, dass die später antwortenden Probanden in ihrem Verhalten eher den Nichtantwortenden entsprechen (Homburg/Krohmer 2003, S. 228). Mittels t-Test wird analysiert, ob die spät eintreffenden Antworten gleich den früher eintreffenden sind. Gibt es größere Unterschiede zwischen den teilnehmenden Unternehmen im Hinblick auf den Antwortzeitpunkt (Teilung der Stichprobe in zwei Hälften), dann ist davon auszugehen, dass die Stichprobe durch selektives Antwortverhalten nicht gänzlich der Grundgesamtheit entspricht.

Im Ergebnis zeigt sich, dass die später antwortenden Probanden tatsächlich durchgängig etwas weniger markenorientiert sind als die erste Hälfte der Stichprobe. Allerdings sind die Mittelwertdifferenzen nur bei zwei von zehn Statements signifikant. Es deutet sich an dieser Stelle an, dass die markenorientierten Unternehmen in der Stichprobe etwas häufiger vertreten sind als in der Grundgesamtheit der markenführenden deutschen Ernährungsindustrie. Dies ist bei der Größe der Cluster in den nachfolgenden Kapiteln zu berücksichtigen.

Die identifizierten Cluster werden in der folgenden Tabelle zunächst durch die drei bei der Faktorenanalyse identifizierten Faktoren Markenorganisation/-führung, Markensteuerung und Markeninnovation beschrieben. Es zeigt sich mit Cluster 2 eine sehr eindeutig markenorientierte Gruppe von Unternehmen, während die drei weiteren Cluster durch einen schwächer ausgeprägten Markenfokus mit jeweils spezifischen Schwachpunkten verfügen.

Tab. 31: Charakterisierung der Cluster durch die extrahierten Faktoren

Cluster	1	2	3	4
	Kriterien der Markenorientierung	n = 12, 16 %	n = 32, 44 %	n = 19, 26 %
Faktor 1: Markenorganisation/-führung	0	+	--	0
Faktor 2: Markensteuerung	--	+	0	0
Faktor 3: Markeninnovation	0	+	0	--
Mittelwerte von 0,95 bis 2,00 = ++; 0,30 bis 0,94 = +; -0,29 bis +0,29 = 0; -0,30 bis -0,94 = -; -0,95 bis -2,00 = --				

Quelle: Eigene Erhebung

Zur ausführlichen Charakterisierung der Cluster sind die drei Faktoren in der nachfolgenden Tabelle in Form der einzelnen clusterbeschreibenden Statements detailliert aufgeführt. Die Beschreibung der Gruppen erfolgt im Anschluss.

Tab. 32: Beschreibung der Cluster durch die Statements zur Markenorientierung

Cluster	1	2	3	4
	n = 12, 16 %	n = 32, 44 %	n = 19, 26 %	n = 10, 14 %
Wir werden auch intern stetig über die Entwicklungen unserer Marke informiert (z. B. durch Firmenzeitung, Newsletter, etc.).***	+	++	0	+
In unserem Unternehmen gibt es durchsetzungsfähige Brand-/Produktmanager. ***	+	++	0	+
Wir lassen unsere Marke regelmäßig von externen Beratungsunternehmen/ Agenturen auf Stärken und Schwächen untersuchen.***	0	+	--	0
Bei uns wird darauf geachtet, dass unsere Mitarbeiter in Sachen Markenführung stets auf dem neusten Stand sind.***	+	++	0	0
Neben finanzwirtschaftlichen Kennzahlen (ROI u. a.) ist der Markenwert eine zentrale Steuerungsgröße in unserem Unternehmen.***	0	++	+	++
Der Rahmen der Unternehmenskommunikation wird im Wesentlichen durch den Markenauftritt bestimmt.***	+	++	+	+
Auch in umsatzschwachen Zeiten wird bei uns an Werbung, Sponsoring etc. nicht gespart.***	-	+	0	-
Zum Aufbau unserer Marke haben wir einen strukturierten Investitionsplan für die nächsten Jahre.***	0	+	+	0
Die Entwicklung „echter“ Produktinnovationen hat bei uns oberste Priorität.***	+	++	+	-
Wir haben eine klare Vorstellung davon, in welche Richtung sich unsere Marke zukünftig entwickeln soll.***	++	++	++	+
Letztlich dominiert das Vertriebsmanagement die Markenführung.	+	0	+	+
Die besten Anregungen für die Optimierung unserer Produkte kommen von Seiten der Kunden (z. B. durch Kundentelefon etc.).	0	0	+	-
Wir investieren stetig in den Markenschutz, um unsere Marke vor Piraterie oder sonstigem Missbrauch zu schützen.*	0	++	+	+
Mittelwerte von 0,95 bis 2,00 = ++; 0,30 bis 0,94 = +; -0,29 bis +0,29 = 0; -0,30 bis -0,94 = -; -0,95 bis -2,00 = -- *** = Signifikanzniveau $p \leq 0,01$; * = Signifikanzniveau $p \leq 0,1$				

Quelle: Eigene Erhebung

Cluster 1: „Die Kostenorientierten“ (16 %)

In der Gruppe der „Kostenorientierten“, die 16 % der Stichprobe umfasst, finden sich Unternehmen, die in Bezug auf die Markensteuerung z. T. erhebliche Defizite aufweisen. Das Brand Management und entsprechende Schulungsmaßnahmen sind zwar im Unternehmen institutionalisiert. Auch in Bezug auf die innovativen Perspektiven der Marke herrscht eine klare Vorstellung, allerdings mangelt es deutlich an der Umsetzung und am Markencommitment. Eine klare Langfristorientierung sowie ein entsprechender Investitionsplan zum Aufbau der Marke und zur Steigerung des Markenwertes sind nicht vorhanden. Weitere strategische Defizite lassen sich im Markencontrolling und in der Budgetierung identifizieren. Markenorientierten Kennzahlen kommt nur eine untergeordnete Bedeutung zu, zudem fehlt dem Markenmanagement die „Rückendeckung“ in umsatzschwachen Zeiten. Investitionen in die Marke werden dann zu Gunsten einer Realisierung von kurzfristigen Einsparpotenzialen reduziert. Der Hauptgrund für die strategische Steuerungsschwäche stellt möglicherweise das „klassische“ Konkurrenzverhältnis zwischen Marketing und Vertrieb dar. Erfolge der Marke werden intern nur ungenügend kommuniziert und erschweren somit das Standing des Marketings gegenüber dem Vertrieb, trotzdem wird zur Optimierung des Markenmanagements wenig externes Beratungspotenzial genutzt.

Die starke Rolle des Vertriebsmanagements lässt sich ebenfalls am Absatz der Produkte belegen: Der Anteil der Handelsmarken ist mit 38 % ähnlich groß wie das Markenartikelgeschäft (40 %), und auch der Anteil der markenlosen Ware ist mit 22 % beachtlich (vgl. Tab. 33). Rund 63 % der Produkte werden über den LEH distribuiert, davon über die Hälfte an Discounter (vgl. Tab. 36). Weiteres Indiz für die Stärke des Vertriebs ist das Bekenntnis zum Handel und zu kostengünstiger Produktion und Logistik (vgl. Tab. 34). Bei der Frage, welche Faktoren aus ihrer Sicht entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sind, nennen die befragten Manager in erster Linie Rationalisierung und das Verhältnis zum Handel. Dem Marketing wird dagegen zur Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit nur eine untergeordnete Rolle zugesprochen.

Tab. 33: Anteil Marken- bzw. Handelsmarkengeschäft am Gesamtabsatz der Cluster

Cluster Kategorie	1	2	3	4
	n = 12 16 %	n = 32 44 %	n = 19 26 %	n = 10 14 %
Markenartikel	40,3	76,5	48,5	73,5
Handelsmarken	37,6	15,4	31,1	26,5
Markenlose Ware	22,1	8,1	20,4	0,0

Quelle: Eigene Erhebung, Angaben in %

Unternehmen dieses Clusters stehen mit ihrer hybriden strategischen Ausrichtung „zwischen den Stühlen von Marketing und Vertrieb“, was die konsistente Steuerung der Marke nachhaltig negativ beeinflusst. Durch die „vertriebslastige“ Markenführung ist eine dauerhafte

Ausrichtung am Markenwert gefährdet. Die geringe Bedeutung des Markencontrollings behindert die effektive Markensteuerung zusätzlich. Unternehmen dieses Clusters sind im Durchschnitt relativ groß (vgl. Tab. 35). 75 % der Unternehmen sind der Umsatzgrößenklasse über 50 Mio. Euro pro Geschäftsjahr zuzuordnen, rund 58 % verfügen sogar über einen Umsatz über 101 Mio. Euro pro Geschäftsjahr.

Cluster 2: „Die Markenorientierten“ (44 %)

Das Cluster der „Markenorientierten“ wird durch ein konsistentes Bekenntnis zur Marke geprägt. Mit 44 % der befragten Unternehmen stellt es die größte Gruppe dar. Das essenzielle Zusammenspiel von Strategiekonzeption, Umsetzung und Controlling der Maßnahmen wird von Unternehmen dieser Gruppe konsequent umgesetzt. Die holistische Führung der Marke spiegelt sich durchgängig an jedem der drei untersuchten Faktoren Markenorganisation/-führung, Markensteuerung und Markeninnovation wider. Besonders hervorzuheben ist die Langfristorientierung dieser Unternehmen. Neben einer klaren Vorstellung, in welche Richtung die Marke sich entwickeln soll, verfügen diese Unternehmen über einen strukturierten Investitionsplan zum Aufbau der Marke. Begleitend dazu wird das Markencontrolling als Überprüfungsinstrument der Strategieumsetzung genutzt. Kommunikationsaktionen richten sich im Sinne eines Corporate Branding und der Corporate Identity im Wesentlichen am Markenauftritt aus. Die zugehörigen Unternehmen lassen sich, im Gegensatz zu denen der anderen Cluster, durch externe Beratungsinstitutionen im Markenmanagement unterstützen. Als weiterer Beleg für die Langfristorientierung dieses Clusters lässt sich die Investitionstätigkeit dieser Unternehmen in den juristischen Markenschutz zur Sicherung der Marke vor Piraterie oder sonstigem Missbrauch anführen.

Tab. 34: Wichtigkeit einzelner Unternehmensfunktionen für die Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit

Cluster	1	2	3	4
Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit durch:	n = 12 16 %	n = 32 44 %	n = 19 26 %	n = 10 14 %
Verhältnis zum Abnehmer/Handel	27,1	28,4	37,4	30,0
Größenwachstum (M&A)	14,2	12,2	16,3	17,0
Marketing (inkl. Werbung)	15,4	27,0	13,8	26,0
Forschung und Entwicklung (z. B. Innovationen)	14,2	17,9	11,2	9,0
Kostengünstige Produktion und Logistik	29,1	14,5	21,3	18,0

Quelle: Eigene Erhebung, Angaben in %

Das durchgängige Markenkonzept schlägt sich im Anteil der Markenartikel am Geschäft nieder: Über 76 % der Produkte werden als Marke und nur 15 % bzw. 8 % über das Handelsmarkengeschäft und markenlose Ware abgesetzt. Den Hauptabsatzkanal stellt der LEH mit

einem Anteil von rund 50 % dar, aber nur rund ein Fünftel dieses Anteils entfällt auf den Discount-Bereich. Bemerkenswert und gleichzeitig ein Beleg für die Gatekeeperfunktion des Handels ist, dass Unternehmen dieser Gruppe dem Verhältnis zum Handel/Abnehmer zur Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit eine ähnlich große Bedeutung wie dem Marketing oder der Innovationstätigkeit zusprechen. Ähnlich der vorigen Gruppe sind ca. 63 % der Unternehmen dieses Clusters in Bezug auf den Umsatz in Größenklassen über 50 Mio. Euro pro Geschäftsjahr einzuordnen. Rund 19 % der Unternehmen erzielen einen Umsatz von unter 20 Mio. Euro pro Geschäftsjahr, was als Beleg dafür dienen kann, dass ein erfolgreiches Markenmanagement keinesfalls von der Größe eines Unternehmens abhängen muss.

Cluster 3: „Die Handelsorientierten“ (26 %)

Das deutlichste Merkmal dieser Unternehmen ist die zur Markenorientierung konträr wirkende Handelsorientierung. Mit 26 % der befragten Unternehmen bildet dieses Cluster nach den „Markenorientierten“ die zweitgrößte Gruppe. Als wichtigste Faktoren zur Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit werden das Verhältnis zum Handel und anderen Abnehmern sowie der Fokus auf eine kostenorientierte Produktion und Logistik gewertet. Dem Marketing kommt dabei eine ähnlich untergeordnete Rolle wie der Entwicklung von Produktinnovationen zu, der Faktor Markenorganisation/-führung ist folglich negativ ausgeprägt. Entsprechend wird die Inanspruchnahme von externen Beratungsleistungen zur Optimierung des Markenmanagements deutlich abgelehnt. Bei Betrachtung des Faktors Markensteuerung ergibt sich allerdings ein differenzierterer Eindruck: Insbesondere das Markencontrolling wird zur Markenführung genutzt. Zudem verfügen die Unternehmen dieses Clusters ähnlich dem der Markenorientierten über präzise Vorstellungen zur Markenentwicklung und wissen um die nachhaltige Bedeutung des Markenschutzes. Allerdings wird die Markenführung durch das Vertriebsmanagement dominiert. Im Gegensatz zum ersten Cluster wird dieser Vertriebsfokus konsequent umgesetzt.

Tab. 35: Charakterisierung der Cluster nach Umsatzgrößenklassen

Umsatz \ Cluster	1	2	3	4
	n = 12 16 %	n = 32 44 %	n = 19 26 %	n = 10 14 %
unter 10 Mio. €	8,3	12,5	21,0	30,0
10 - 19,99 Mio. €	8,3	6,3	10,5	0
20 – 49,99 Mio. €	8,3	18,8	21,1	20,0
50 – 100,99 Mio. €	16,8	21,9	5,3	20,0
über 101 Mio. €	50	37,4	26,3	20,0
über 500 Mio. €	8,3	3,1	15,8	10,0

Quelle: Eigene Erhebung, Angaben in %

Die in Bezug auf die Faktoren Markensteuerung und Markeninnovation identifizierte Markenorientierung stellt in diesem Zusammenhang aber keinen Widerspruch dar. Das Markenmanagement scheint vielmehr auf das Handelsmarkengeschäft ausgerichtet zu sein. In Bezug auf das Verhältnis Herstellermarken- zu Handelsmarkengeschäft und markenlose Ware zeigt sich eine ähnliche Verteilung wie bei den Kostenorientierten aus dem ersten Cluster: Mengenstrategische Überlegungen scheinen das Markengeschäft zu dominieren und nicht die Realisierung eines Preispremiums. Zur Distribution werden im Vergleich zu den anderen Gruppen wesentlich mehr Absatzkanäle genutzt. Der größte Anteil entfällt auf den LEH (33 %) und von diesem Anteil rund 56 % direkt auf den Discountbereich. Große Bedeutung hat neben dem Großhandel (15 %) zudem der Absatzkanal Fachhandel mit fast 22 %. In Bezug auf die Umsatzverteilung zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei dem Cluster der Markenorientierten. Allerdings ordnen sich mit rund 16 % wesentlich mehr Unternehmen in der Umsatzgrößenklasse über 500 Mio. Euro pro Geschäftsjahr ein, dafür aber nur 5 % in der Klasse 50 bis 100 Mio. Euro pro Geschäftsjahr.

Cluster 4: „Die Innovationsschwachen“ (14 %)

Die Gruppe der „Innovationsschwachen“ verfügt mit 14 % der befragten Unternehmen über eine ähnliche Größe wie das Cluster der „Kostenorientierten“. Weitere Parallelen werden bei der Betrachtung des Faktors Markenorganisation/-führung sichtbar. Marken- und Informationsmanagement sind ebenfalls im Unternehmen institutionalisiert. Allerdings wird die Option der externen Beratung zur Markensteuerung nur ungenügend genutzt. In punkto Markencontrolling ist dieses Cluster durchaus mit den Markenorientierten vergleichbar. Zur strategischen Steuerung spielen markenorientierte Kennzahlen im Unternehmen zwar eine Rolle, allerdings fehlt der Marke wie bei den „Kostenorientierten“ (Cluster 1) die „Rückendeckung“ in umsatzschwachen Zeiten. Markeninvestitionen werden auch hier zur Realisierung von kurzfristigen Sparpotenzialen reduziert. Als ein Hauptgrund für die strategische Steuerungsschwäche lässt sich das beschriebene Konkurrenzverhältnis zwischen Marketing und Vertrieb vermuten. Der negative Einfluss der „vertriebslastigen“ Markenführung behindert äquivalent zu den „Kostenorientierten“ auch in diesem Cluster die Wertgenerierung und Entwicklung der Marke. Neben den angeführten Diskontinuitäten im Markenmanagement sind Defizite im Innovationsmanagement ursächlich für die strategische Steuerungsschwäche dieser Unternehmen. Der Entwicklung von Produktinnovationen kommt nur eine untergeordnete Bedeutung zu. Zur Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit wird zwar ähnlich dem Cluster der „Markenorientierten“ dem Verhältnis zum Handel/Abnehmer eine ähnlich große Bedeutung wie dem Marketing zugesprochen. Entscheidend ist aber, dass der Innovationsfaktor als relativ unwichtig (vgl. Tab. 34) für die Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit beurteilt wird, obwohl das Markengeschäft mit einem Anteil von ca. 74 % vom Gesamtabsatz das bedeutendste Absatzgeschäft für diese Unternehmen darstellt. Über 58 % der Produkte werden über den Absatzkanal LEH distribuiert, davon rund 26 % direkt an die Discounter. Große absatzpolitische Bedeutung hat zudem der Großhandel mit einem Anteil von 20 % am Gesamtabsatz. Hinsichtlich der Unternehmensgröße finden sich in diesem Cluster überproportional viele mittelständische Unternehmen mit bis zu 50 Mio. Euro Umsatz.

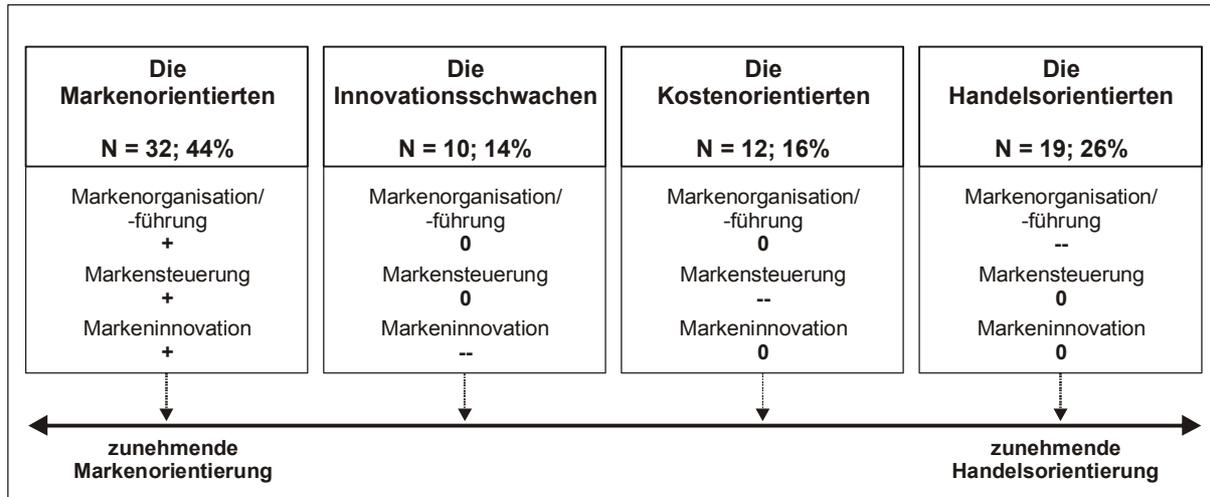
Tab. 36: Charakterisierung der Cluster nach Absatzkanälen

Cluster \ Absatzkanal	1	2	3	4
		n = 12 16 %	n = 32 44 %	n = 19 26 %
Fachhandel	4,8	9,8	21,9	10,0
Lebensmittelhandwerk	7,1	5,1	1,3	0,0
Direktabsatz Endverbraucher	0,2	7,1	1,7	0,0
LEH (ohne Discount)	32,8	40,6	14,2	43,5
Discount	30,1	9,4	18,4	14,9
Großhandel	11,2	9,7	14,7	20,0
Gastronomie	2,7	5,8	8,0	9,0
Großverbraucher (z. B. Verpflegungsbetriebe)	2,1	2,6	7,4	1,1
Industrie	8,0	6,8	10,8	0,0
Export	1,0	1,5	1,6	1,5

Quelle: Eigene Erhebung, Angaben der Absatzanteile in %

Fazit: Die Typologie deckt insgesamt vier verschiedene Gruppen auf, von denen die beiden Cluster „Markenorientierte“ (44 %) und „Innovationsschwache“ (14 %) auf Herstellermarken fokussiert sind. Aufgrund der beschriebenen Defizite, schwerpunktmäßig im Bereich Markeninnovation, ist das Cluster der „Innovationsschwachen“ allerdings als eingeschränkt markenorientiert zu klassifizieren. Die Gruppe der „Kostenorientierten“ stellt mit 16 % die erweiterte Zielgruppe der Markenorientierten dar, d. h. bei diesem Cluster ist der Markenfokus in punkto Kommunikation und Innovation vorhanden. Die Vertriebsdominanz beeinträchtigt das Markenmanagement dieser Gruppe allerdings erheblich. Die daraus resultierende Gefahr der Diskontinuität in der Markensteuerung beeinflusst die Entwicklung der Marke und die Generierung eines Markenwertes negativ. Unternehmen dieses Clusters steuern ihre Marke zwischen den Bereichen Marketing und Vertrieb. Eine eindeutige Vertriebsorientierung lässt sich bei der Gruppe der „Handelsorientierten“ (26 %) (Cluster 3) identifizieren. Der Fokus der Geschäftstätigkeit dieser Unternehmen liegt klar auf dem Handelsmarkengeschäft. Da die Marketingführerschaft eindeutig beim Handel liegt, ist die Markenorientierung in diesem Cluster schwach ausgeprägt. Die folgende Abbildung fasst die Ergebnisse der Clusteranalyse nochmals grafisch zusammen.

Abb. 20: Zusammenfassende Einordnung der Cluster anhand der Markenorientierung



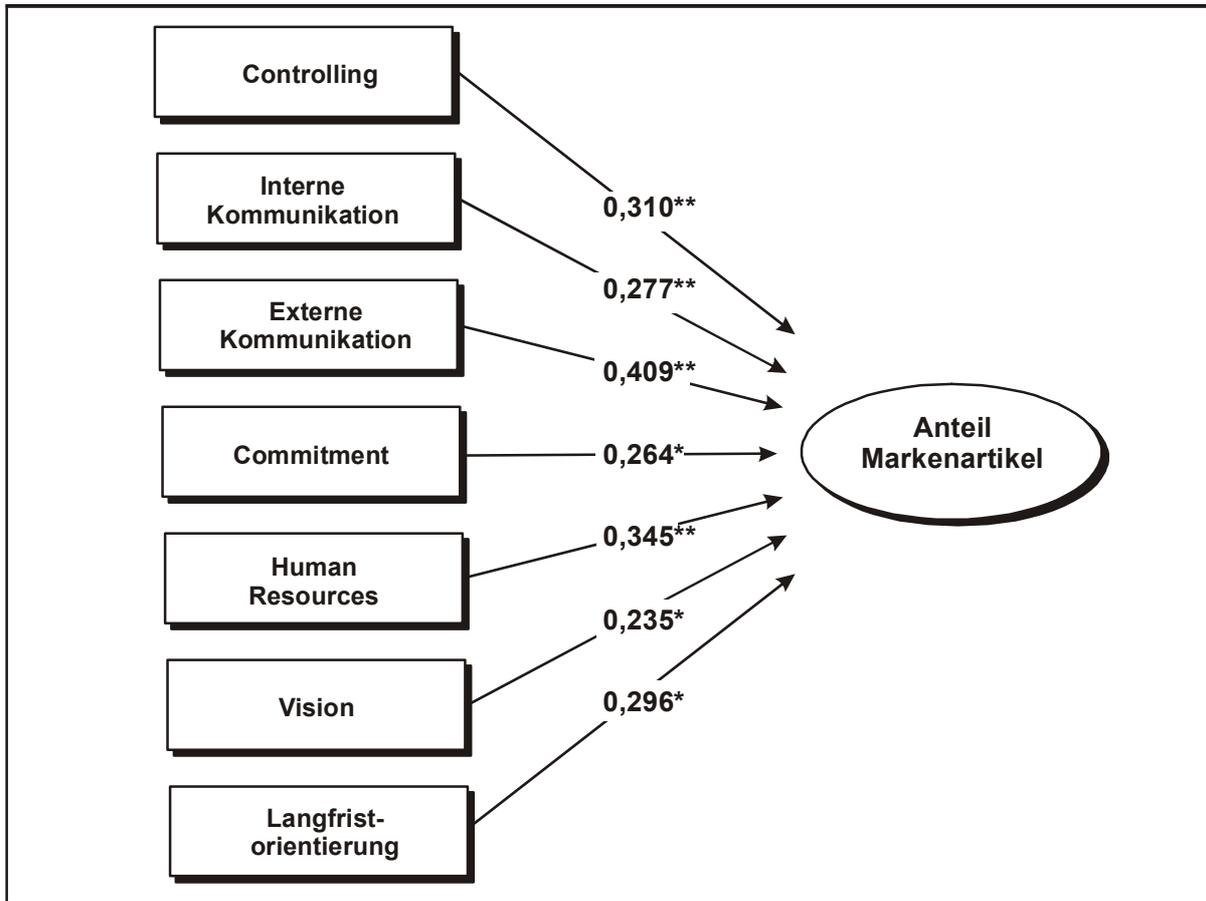
Quelle: Eigene Darstellung

5.1.3.5 Der Einfluss der Markenorientierung auf den Markenartikelanteil und den Unternehmenserfolg

Gegenstand der nachfolgenden Ausführungen ist die Überprüfung der beiden zentralen Untersuchungshypothesen. Die Haupthypothese der Studie besteht in der Annahme, dass diejenigen Unternehmen, die hohe Ausprägungen hinsichtlich der internen Markenorientierung und somit auch hinsichtlich der Bereitschaft zur nachhaltigen Investition in die Marke aufweisen, einen höheren Markenartikelanteil (Herstellermarkenanteil) realisieren können. Im Anschluss daran soll zudem analysiert werden, ob dieser hohe Herstellermarkenanteil einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat.

Zunächst wurde mittels Korrelationsrechnung der Zusammenhang zwischen den zur Faktorextraktion verwendeten Konstrukten und dem Anteil des Markengeschäfts am Gesamtabsatz der Produkte überprüft. Der größte signifikante Zusammenhang zeigt sich zwischen den Konstrukten externe Kommunikation und Anteil Markengeschäft ($r = 0,409^{**}$). Unternehmen mit einem hohen Markenanteil richten ihre Unternehmenskommunikation demnach verstärkt am Markenauftritt aus. Das Vorhandensein von durchsetzungsfähigen Brand- und Produktmanagern ist signifikant positiv ($r = 0,345^{**}$) mit dem Markenanteil der Unternehmen korreliert (vgl. Abbildung 21).

Abb. 21: Einfluss der Teilkonstrukte zur Markenorientierung auf den Anteil des Markengeschäfts am Gesamtabsatz

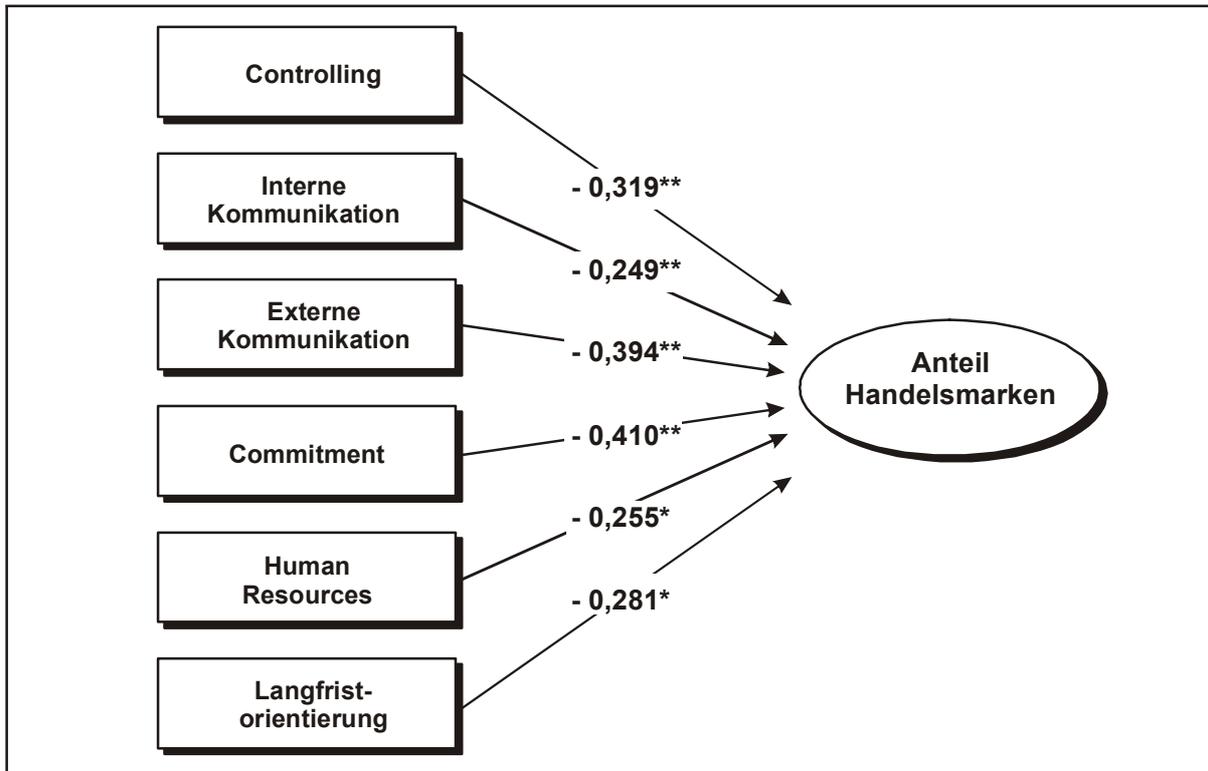


Quelle: Eigene Darstellung, Angabe des Korrelationskoeffizienten (r) nach Pearson

Die konträr dazu stehenden, durchgehend signifikant negativen Zusammenhänge zwischen den Konstrukten und dem Anteil der Handelsmarken am Gesamtabsatz belegen die Hypothese, dass die Markenorientierung in Zusammenhang mit dem Anteil von Marken- bzw. Handelsmarkengeschäft im Unternehmen steht (vgl. Abbildung 22).

Die identifizierten Korrelationen eignen sich allerdings nur bedingt zur Erklärung der untersuchten Beziehung zwischen Markenorientierung und dem Anteil des Markengeschäfts im Unternehmen. Mit Hilfe der Korrelationsrechnung lassen sich lediglich bivariate Zusammenhänge erklären. Es ist allerdings anzunehmen, dass in diesem Fall keine monokausale Beziehung vorliegt. Ein geeignetes, multivariates Analyseinstrument zur Quantifizierung einer solchen interdependenten Beziehung stellt die Regressionsanalyse dar. Mit Hilfe einer multiplen Regression lässt sich die Frage beantworten, welchen Einfluss die einzelnen Konstrukte auf den Anteil des Markengeschäfts ausüben. Zur Vermeidung des Multikollinearitätsproblems wird dabei mit den extrahierten Faktoren gerechnet.

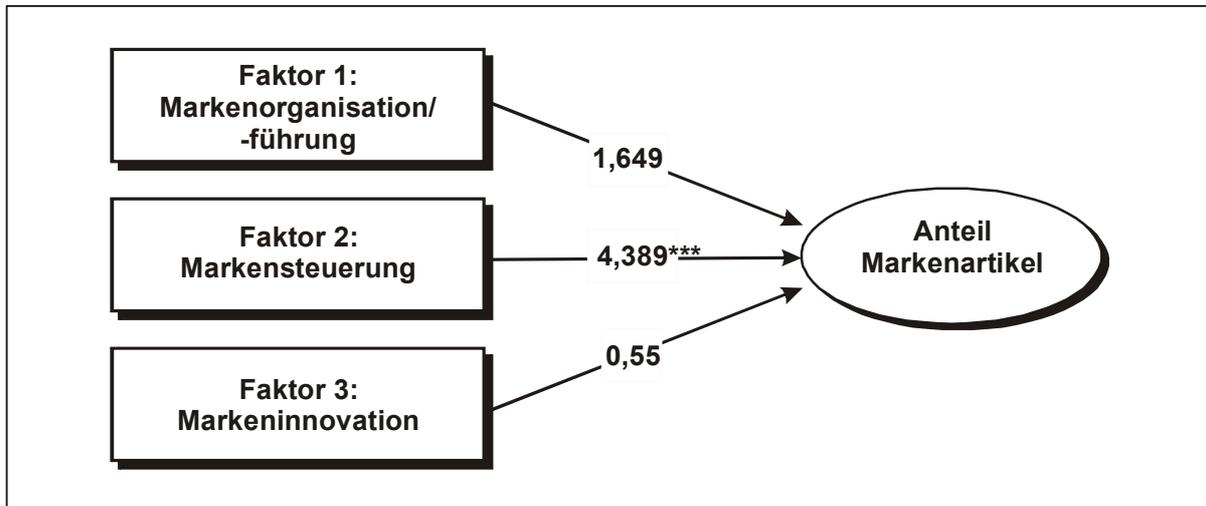
Abb. 22: Einfluss der Teilkonstrukte zur Markenorientierung auf den Anteil des Handelsmarkengeschäfts am Gesamtabatz



Quelle: Eigene Darstellung, Angabe des Korrelationskoeffizienten nach Pearson (r)

Als Resultat der Analyse ($R^2 = 0,249$, $F = 7,402^{***}$) zeigt sich, dass insbesondere der Faktor Markensteuerung mit einem hoch signifikanten t-Wert ($t = 4,389^{***}$; $Beta = 0,465$) einen wichtigen Erklärungsbeitrag liefert. Die Beziehung zwischen Markenorientierung und Anteil des Markengeschäfts begründet sich also vor allem in Abhängigkeit zum Faktor Markensteuerung. Die Faktoren Markenorganisation/-führung ($t = 1,649$; $Beta = 0,175$) und Markeninnovation ($t = 0,55$; $Beta = 0,006$) weisen zwar das erwartete Vorzeichen auf, tragen aber nur in (sehr) geringem Maße zum Markenerfolg bei (vgl. Abbildung 23). Im Ergebnis zeigt sich, dass ein hoher Anteil von Herstellermarken nur bei einer leistungsfähigen Markensteuerung zu erreichen ist, die sich u. a. in einem entsprechenden Markencontrolling, einer integrierten Kommunikation und einer langfristigen Ausrichtung der Markeninvestition niederschlägt.

Abb. 23: Einfluss der extrahierten Faktoren auf den Anteil des Markengeschäfts am Gesamtumsatz



Quelle: Eigene Darstellung (Angabe des t-Werts, $R^2 = 0,249$, $F = 7,402^{***}$)

Im letzten Teil des Fragebogens wurde der wirtschaftliche Erfolg der Unternehmen bewertet. Die Probanden sollten beurteilen, ob ihr Unternehmen in der Vergangenheit im Verhältnis zur Gesamtwirtschaft, zum Durchschnitt der Branche, zu den Hauptwettbewerbern und zu den vom Unternehmen selbstgesetzten Zielen erfolgreicher war. Auf Grundlage der ersten drei Aussagen wurde ein Erfolgsindex gebildet. Die Selbsteinschätzung anhand der selbstgesteckten Ziele, so das Resultat einer entsprechenden Reliabilitätsanalyse, ist nicht zur Bildung des Index geeignet. Der Koeffizient für die Trennschärfe eines Statements sollte einen Wert von mindestens 0,5 betragen. Der Ausschluss dieses Indikators mit einem Trennschärfekoeffizient von 0,38 bewirkt eine Steigerung des Reliabilitätskoeffizienten Cronbachs Alpha von 0,77 auf 0,84, so dass dem gebildeten Index eine gute Eignung zur Messung des Unternehmenserfolgs zugesprochen werden kann.

Auf Grundlage einer weiteren Regressionsanalyse wurde im Anschluss die Interdependenz zwischen dem Markenartikelanteil und Unternehmenserfolg überprüft. Allerdings lässt sich die positive Beziehung zwischen Anteil Markenartikel und Unternehmenserfolg angesichts mangelhafter Modellgüte ($R^2 = 0,008$; $F = 0,510$) nicht quantifizieren. Unternehmen mit einem hohen Markenartikelanteil sind mithin nicht per se erfolgreicher als Handelsmarkenspezialisten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass im Rahmen der Analyse ein signifikant positiver Einfluss des Faktors Markensteuerung auf den Anteil des Markengeschäfts nachgewiesen werden konnte. Da allerdings nicht direkt das Gesamtkonstrukt Markenorientierung, sondern nur das Teilkonstrukt Markensteuerung einen hohen Erklärungsbeitrag liefert, sind die Ergebnisse differenziert zu betrachten. Offensichtlich ist die konsequente Steuerung der Marke der entscheidende Faktor für ihren Erfolg.

Operationalisiert wurde der Faktor Markensteuerung durch:

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

Diese Elemente verdeutlichen noch einmal die Bedeutung der Langfristausrichtung und der Einbindung der Marke auf oberster Unternehmensebene, um eine integrierte Steuerung sicher zu stellen.

Die Relevanz der beiden weiteren Faktoren, die hinter dem Gesamtkonstrukt Markenorientierung stehen, ist weniger eindeutig. Offensichtlich spielen die konsequente interne Kommunikation der Markenziele und eine klare Markenvision nur eine begrenzte Rolle.

Insgesamt kann als Ergebnis festgehalten werden, dass der Markenartikelanteil positiv durch eine konsequente Markensteuerung und die Bereitschaft zur nachhaltigen Investition in die Marke beeinflusst wird. Brand Orientation und Markenartikelgeschäft sind allerdings kein Garant für unternehmerischen Erfolg. Die vorliegende Sondierungsstudie zeigt, dass ein Unternehmen im Handelsmarken- wie im Markenartikelgeschäft erfolgreich sein kann. Die unterschiedliche strategische Orientierung schlägt sich aber deutlich in der Unternehmensstruktur nieder. Insofern konnte der zuvor theoretisch herausgearbeitete Zusammenhang empirisch belegt werden.

5.2 Fallstudie Milchwirtschaft

Gegenstand des vorangegangenen Kapitels war eine Statusanalyse zur Bewertung der Markenorientierung in der Ernährungswirtschaft insgesamt. Als relevante Faktoren für die Markenführung wurden die Komponenten Markensteuerung, Markenorganisation/-führung und Markeninnovation extrahiert, auf deren Grundlage eine Typologisierung der Unternehmen nach Ausprägung ihrer Markenorientierung konzipiert wurde. Anhand dieser Typologie (vgl. Abb. 20) sollen im Folgenden genossenschaftliche Unternehmen der Milchwirtschaft charakterisiert werden. In diesem Rahmen wurden insgesamt 17 Experteninterviews in zwei großen und einem mittelständischen genossenschaftlichen Unternehmen der Ernährungsindustrie geführt. Zielrichtung dieser im Folgenden anonymisiert dargestellten Fallstudien ist die Überprüfung der zuvor auf theoretischer Basis formulierten Hypothesen. Da die Beteiligung genossenschaftlicher Hersteller in der standardisierten Befragung für eine Vergleichsauswertung zu gering war, können auf diesem Weg weiterführende Einblicke in die Markenführungsproblematik der Genossenschaften gewonnen werden. Zur Gewährleistung der Anonymität werden im Folgenden nicht nur die befragten, sondern auch weitere Genossenschaften auf Basis von Literaturangaben analysiert.

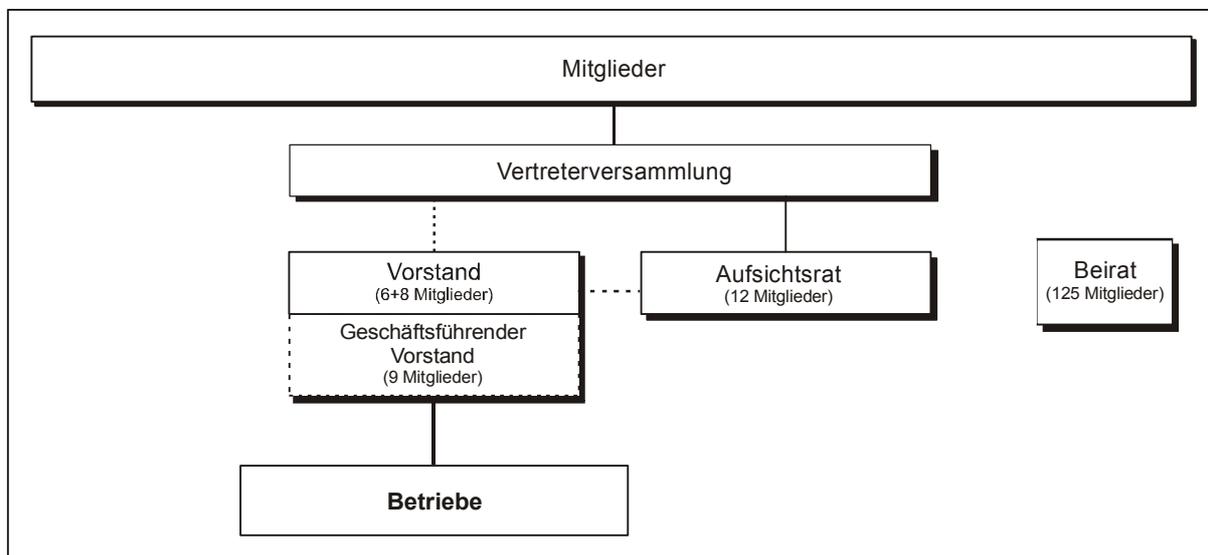
Die deutsche Molkereiwirtschaft wird, wie kaum eine andere Branche des Lebensmittel-sektors, durch genossenschaftlich organisierte Unternehmen geprägt. Insgesamt agieren über 30 größere Genossenschaften am Markt, wovon fünf der Gruppe der zehn deutschen umsatzstärksten Molkereiunternehmen angehören. Rund drei Viertel der deutschen Milchverarbeitung werden über die Genossenschaften abgesetzt und somit durch die Landwirte kontrolliert (Murmans 2003a). Die größten deutschen Milchverarbeiter Nordmilch und Humana Milchunion, hervorgegangen aus Fusionen und Übernahmen, verarbeiten insgesamt ca. 6,3 Mrd. kg Milch pro Jahr (Nordmilch mehr als 4 Mrd. kg Milch, Humana Milchunion 2,3 Mrd. kg).

5.2.1 Unternehmensstrukturen der Case Study

Nordmilch eG

Die Nordmilch eG ist das größte Molkereiunternehmen in Deutschland. Mit einer Milchverarbeitungsmenge von mehr als 4 Mrd. kg wird ein Umsatz von 2,116 Mrd. Euro erzielt. Die Rechtsform der Genossenschaft bedingt eine typische Struktur: Vorstand, Aufsichtsrat, Beirat und Vertreterversammlung. Ehrenamtliche Mitglieder prägen (zumindest bis zum Jahr 2004) die Unternehmensleitung. Die Geschäftsführung obliegt zukünftig ausschließlich einem hauptamtlichen geschäftsführenden Vorstand (o. V. 2004d).

Abb. 24: Unternehmensstruktur der Nordmilch eG



Quelle: Eigene Darstellung

Direkt unter der Vorstandsebene ist bei der Nordmilch eine Ebene der Geschäftsführer angesiedelt, die für die einzelnen Geschäftsbereiche zuständig sind. Dabei wurde eine eher funktionale Organisation zugrunde gelegt:

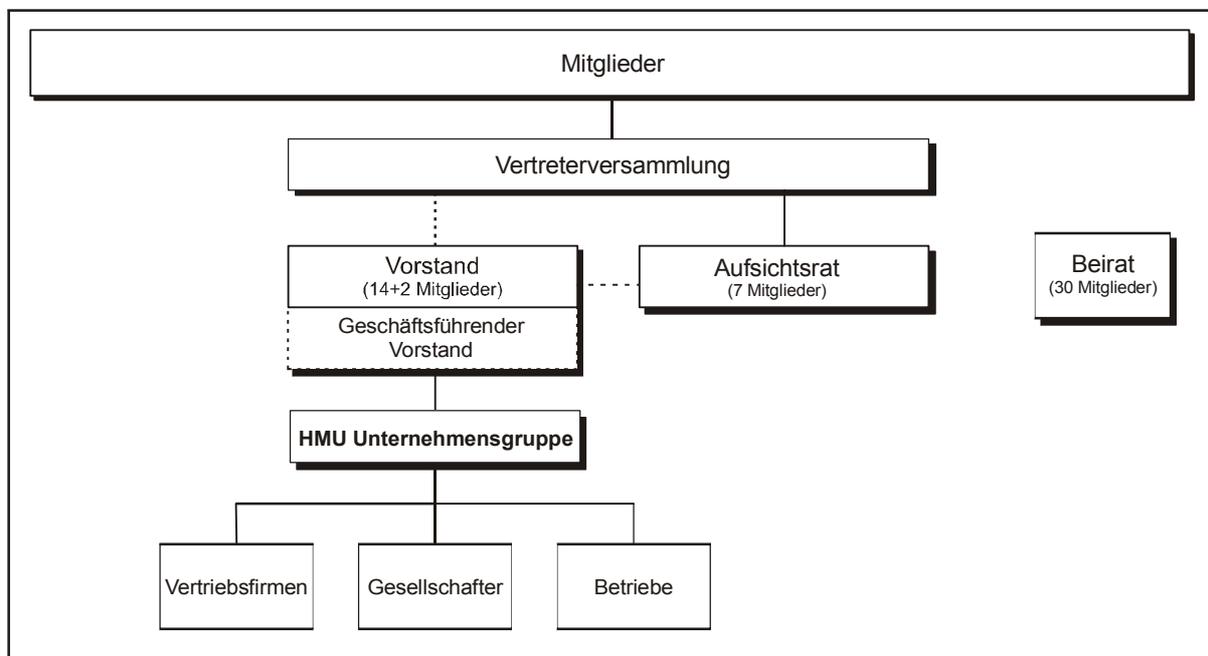
- Milcherfassung/ Rohstoff
- Einkauf/ Materialwirtschaft
- Qualitätsmanagement/ Forschung und Entwicklung
- Produktion I und II
- Vertrieb/ Logistik/ Marketing
- Mitglieder/ Landwirtschaft
- Vorstandsangelegenheiten/ Beteiligungen

Die Nordmilch eG hat, abgesehen von einigen Vertriebsgesellschaften, keine Tochterunternehmen für das operative Geschäft ausgegliedert. Produktion und weite Teile des Vertriebs/ Marketings sind in der Genossenschaft angesiedelt.

Humana Milchunion eG

Das zweitgrößte Molkereiunternehmen Deutschlands mit einer Milchmenge von 2,3 Mrd. kg und einem Umsatz von 1,946 Mrd. Euro ist die Humana Milchunion Unternehmensgruppe. Auch dieser genossenschaftliche Milchverarbeiter ist aus Fusionen und Übernahmen der letzten Jahre hervorgegangen. Grundsätzlich sind auch in diesem Fall die üblichen genossenschaftlichen Unternehmensstrukturen zu erkennen, mit dem typischen, von ehrenamtlichen Positionen gekennzeichneten Aufbau der Unternehmensorganisation (Vertreterversammlung, Beirat, Aufsichtsrat und Vorstand).

Abb. 25: Unternehmensstruktur der Humana Milchunion eG



Quelle: Eigene Darstellung

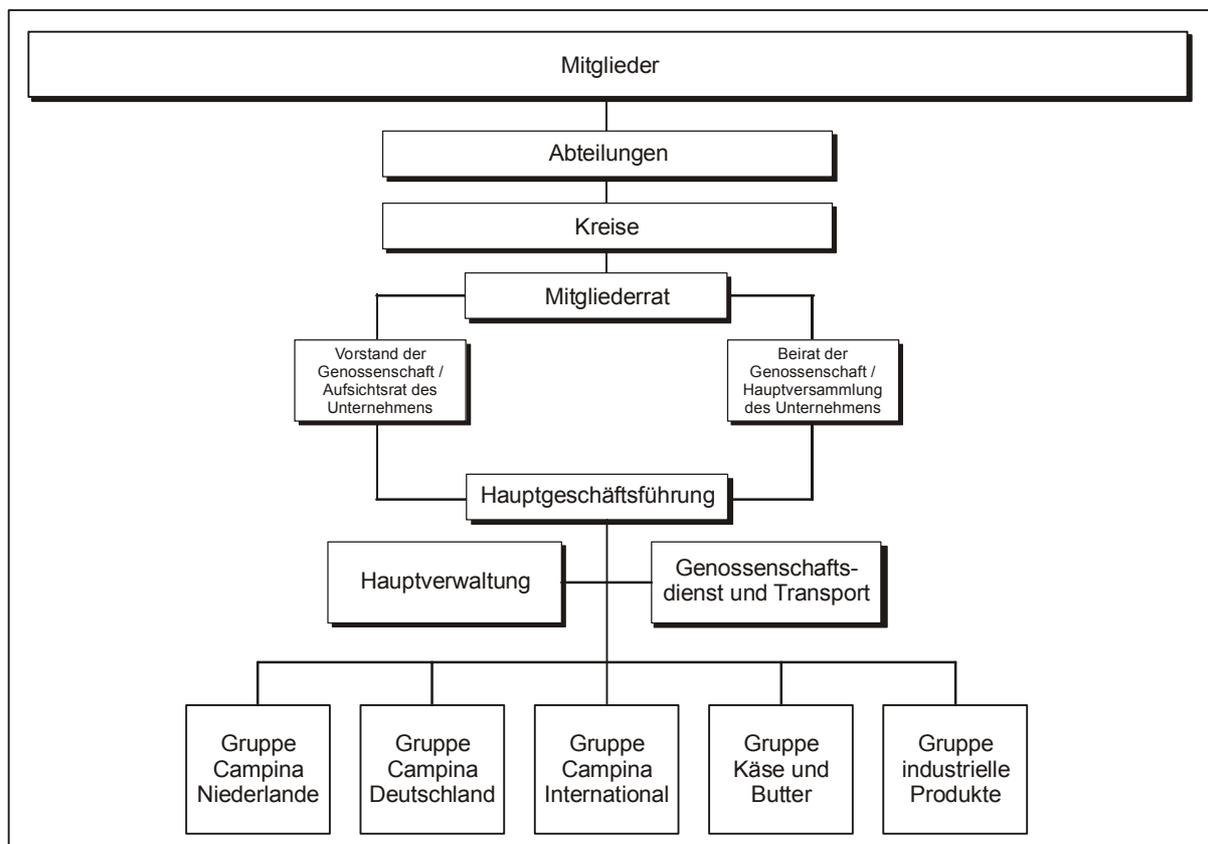
Die Geschäftsführung der Humana Milchunion eG haben zwei geschäftsführende Vorstände inne, die schwerpunktmäßig für die Bereiche Finanzen/ Produktion und Vertrieb/ Marketing

verantwortlich sind. Die Produktion und der Vertrieb der klassischen Molkereiprodukte der Weißen Linie und auch Butter unterliegen der eG. Die Strategischen Geschäftseinheiten Diätetische Produkte und Käseprodukte wurden aber jeweils in eine GmbH ausgelagert, die relativ unabhängig von der Genossenschaft agiert (o. V. 2004e).

Campina b.v.

Das niederländische Molkereiunternehmen Campina steht mit einem Konzernumsatz aus Milcherzeugnissen 2001 von 3,9 Mrd. Euro an 16. Stelle der weltweit führenden Milchverarbeiter (Rabobank 2002, S. 10). Das Unternehmen ist durch eine Trennung der genossenschaftlichen Strukturen von den operativen Aktivitäten gekennzeichnet. Abbildung 26 zeigt, dass die genossenschaftliche Struktur die Basis für die Unternehmensorganisation darstellt, auf die das Unternehmen Campina b.v. aufbaut. Der Vorstand der Genossenschaft stellt gleichzeitig den Aufsichtsrat der Campina b.v. dar, während der Beirat der Genossenschaft als Hauptversammlung des Unternehmens fungiert. Die Hauptgeschäftsführung der Campina b.v., die für die Unternehmensleitung verantwortlich ist, wird vom Aufsichtsrat (= Vorstand der Genossenschaft) und der Hauptversammlung (= Beirat der Genossenschaft) kontrolliert. Als Resultat ist das operative Geschäft ausgelagert, aber nicht völlig aus dem Wirkungsbereich der Mitglieder entfernt.

Abb. 26: Unternehmensstruktur der Campina b.v.



Quelle: Eigene Darstellung nach Geschäftsbericht Campina 2003

In den 90er Jahren ist Campina mit der Übernahme der Südmilch AG, der Milchwerke Köln/Wuppertal eG und der Emzett GmbH als Produzent in den deutschen Molkereimarkt eingetreten. Damit ist Campina Deutschland derzeit (2003) der viertgrößte Milchverarbeiter in Deutschland. Die der Übernahme folgenden Jahre waren von der Konsolidierung der ehemals eigenständigen Molkereien gekennzeichnet. In Bezug auf das Markenportfolio wurden die regional bedeutenden Marken Tuffi, Mark Brandenburg und Südmilch unter dem Markendach Campina zusammengefasst. Die deutschlandweit bekannte Premiummarke Landliebe blieb allerdings eigenständig bestehen. Weitere Marken wie Puddis, Fruttis und die Anfang 2003 übernommene Marke Strothmann wurden ebenfalls nicht aufgegeben, im Vordergrund steht jedoch zunächst die Durchsetzung einer Dachmarkenstrategie unter der Marke Campina (Campina 2003). Neuere Konzepte zielen hingegen wiederum auf eine stärkere Herausstellung der Regionalmarken ab (o. V. 2004f). Campina ist ebenso bestrebt, durch innovative Erzeugnisse und Trendprodukte wie beispielsweise Trinkjoghurt (Optiwell, Nutristart etc.) Marktanteile zu erzielen. Marketing hat einen durchaus bedeutenden Stellenwert im Unternehmen. Daneben ist aber auch das Mengengeschäft ein wichtiges Geschäftsfeld der Molkerei.

5.2.2 Stuck in the middle: Genossenschaften im Wettbewerb der Rechtsformen

Wie in Kapitel 4 eingehend diskutiert, verbinden sich mit der genossenschaftlichen Unternehmensform aus theoretischer Sicht weitreichende Defizite in der Markenführung. Die besonderen Verflechtungen, innerhalb derer die Eigentümer gleichzeitig Hauptlieferanten sind, zudem indirekt den operativen wie strategischen Kurs der Unternehmung bestimmen und die Kontrollfunktion in verschiedenen Gremien (ehrenamtlich) übernehmen, werfen zahlreiche Zielkonflikte auf. Dies gilt insbesondere, weil nur bedingt kompatible Anreizstrukturen bestehen. Zielkonflikte treten sowohl im operativen als auch im strategischen Management auf. Häufig stehen bei den Genossen die kurzfristige Maximierung des Milchgeldes und damit der operative Erfolg der Unternehmung im Vordergrund.

Ein Blick auf die Auszahlungspreise der Molkereien der letzten Jahre zeigt zunächst z. T. hypothesenkonträre Ergebnisse. Die großen Genossenschaften Nordmilch und Humana bezahlen vergleichsweise niedrige Milchgelder, während einige kleinere Genossenschaften führend sind. Die niedrigen Auszahlungsgelder von Nordmilch und Humana sind aus unserer Sicht auf deren rege Fusionstätigkeit der letzten Jahre zurückzuführen. Hohe Restrukturierungsaufwendungen lassen angesichts der rasanten Wachstumsprozesse keine besseren Lieferantenpreise zu. Dieser Zustand stößt aber auf deutlichen Widerstand vieler Anteilseigner.

Tab. 37: Auszahlungspreise der deutschen Molkereien 1998-2002

Unternehmen	Ø Milchpreis 1998-2002 in Cent je kg
Milch-Union-Hocheifel eG	34,0
Erbeskopf Eifelperle eG	33,7
Breisgaumilch GmbH	33,0
Campina GmbH (Heilbronn)	32,9
Zott GmbH & Co. KG	32,6
Molkerei A. Müller GmbH & Co. KG (Werk Leppersdorf)	31,4
Humana Milchunion eG	31,3
Campina GmbH (Berlin)	30,9
Nordmilch eG	30,7

Quelle: o. V. 2003h

Genossenschaften tendieren dazu, erwirtschaftete Überschüsse an die Mitglieder in Form einer Milchgelderhöhung auszuschütten. Investitionstätigkeiten, Erhöhung der Eigenkapitalquote durch Rücklagenbildung oder auch strategische Marketingentscheidungen müssen auf Erzeuger- und somit Inhaberseite immer wieder in konfliktreichen Prozessen erkämpft werden. Der Strukturwandel auf Milcherzeugerseite wirkt an dieser Stelle verschärfend, da viele Bauern zur Erhaltung des eigenen Betriebes nur bedingt gewillt oder in der Lage sind, Kapital in Form von z. B. Einlagen oder Krediten in die Genossenschaft zu thesaurieren. Als Folge können sich für die genossenschaftlichen Unternehmen der Branche Probleme bei der Kapitalbeschaffung ergeben. In Bezug auf die Kapitalausstattung sind die Genossenschaften unterschiedlich gut aufgestellt: Während die Nordmilch und die Milchunion Hocheifel (MUH) mit Eigenkapitalquoten von rund 20 % bzw. 31 % im Vergleich zum Branchendurchschnitt gut ausgestattet sind (Murmans/Wolfskeil 2004), bemüht sich Humana Milchunion, durch die Ausgabe von Genussscheinen an Mitarbeiter und einen eingeschränkten institutionellen Anlegerkreis die Kapitalversorgung nachhaltig zu verbessern (o. V. 2002c).

Grundsätzlich besteht daher aus institutioneller Sicht die Notwendigkeit, die Entscheidungsstrukturen zu spezifizieren, um marktnahe Entscheidungen gewährleisten zu können. Die klassische organisatorische Ausrichtung der Genossenschaft bietet, wie in Kapitel 4 beschrieben, kaum Anreize zur langfristigen Gestaltung der Unternehmenspolitik.

Aufgrund der kurzfristigen Ausrichtung versucht ein Großteil der Genossenschaften die eigene Führungsstruktur der von Kapitalgesellschaften anzugleichen. Ziel der Bestrebungen ist die Erhöhung der Planungssicherheit durch Entkopplung des operativen Geschäfts von dem direkten Einfluss des ehrenamtlichen Vorstandes und des Aufsichtsrates (o. V. 2002c). In der Diskussion um diese sog. „Melkschemel-Diktatur“ ist eine Übertragung des operativen

Geschäfts auf Kapitalgesellschaften in der Praxis weit verbreitet. Die Hochwald Nahrungsmittel-Werke GmbH führt z. B. als Tochtergesellschaft der Erbeskopf Eifelperle eG das gesamte operative Geschäft der Genossenschaft mit der strategischen Ausrichtung der Kostenorientierung. Hansa-Milch als Kooperationspartner von Humana will das operative Geschäft zur Erhöhung der langfristigen Planungssicherheit in eine Aktiengesellschaft überführen, mit der Genossenschaft als alleinigem Anteilseigner.

Im Vergleich dazu hat der deutsche Branchenprimus Nordmilch eG noch drastischere Maßnahmen eingeleitet. Im Rahmen einer kompletten Neuorganisation wurde die bisher genossenschaftlich geprägte Führungsstruktur zugunsten einer schlankeren Konzernführung ähnlich der einer Kapitalgesellschaft umgewandelt. Künftig ersetzen vier hauptamtliche den bisher ehrenamtlichen Vorstand und eine insgesamt neunköpfige Geschäftsführebene (Murmman 2003b). Als Vorbild für die Neustrukturierung und Transformation der Genossenschaften in Unternehmen mit kapitalgesellschaftlicher Struktur dienen die großen niederländischen Molkeriegenossenschaften wie Campina, die diesen Schritt schon vor längerer Zeit durchgeführt haben.

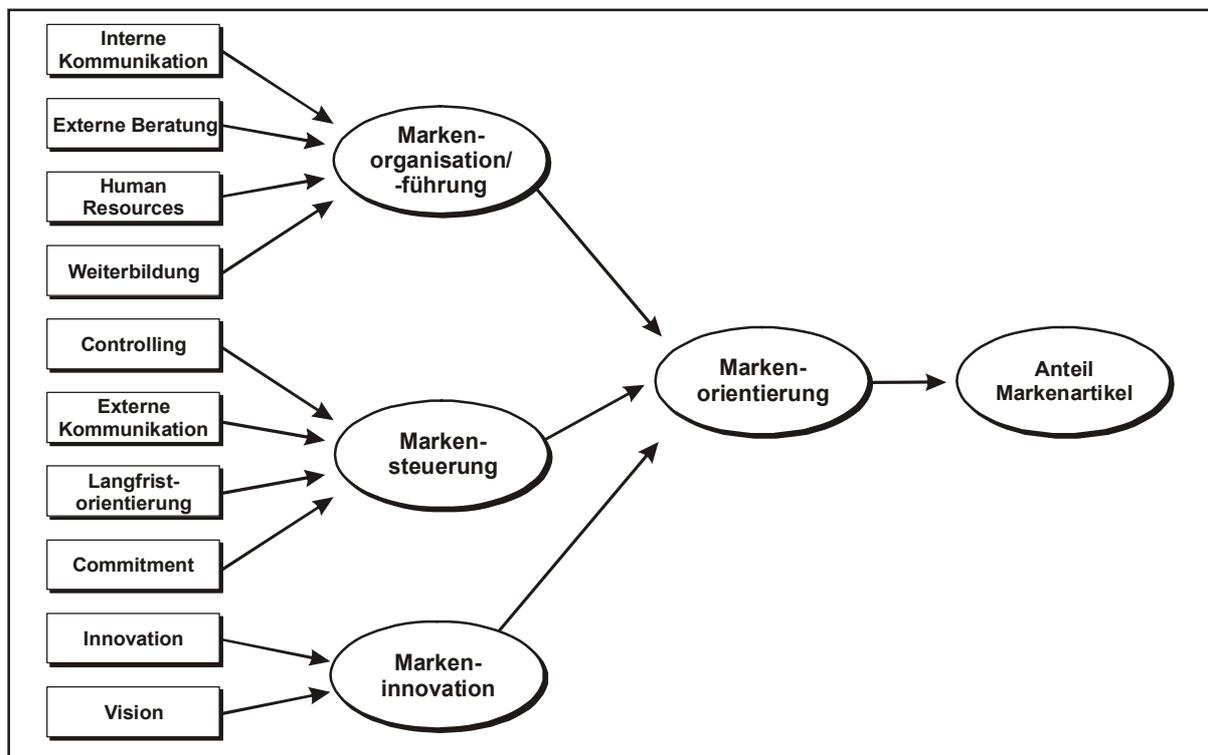
Grundsätzlich haben alle drei hier betrachteten Unternehmen die Notwendigkeit eines organisatorischen Wandels erkannt, sie befinden sich allerdings in unterschiedlichen Phasen der Umstrukturierung. Die Campina-Gruppe hat eine Trennung zwischen Produktion und damit genossenschaftlicher Strukturierung auf der einen Seite und marktnahem Vertrieb auf der anderen Seite bereits vollzogen. Die strategische Geschäftsführung und damit auch die Markenführung sind in Ländergruppen (so führt Campina Deutschland etwa die Marke Landliebe und Puddis sowie die unter dem Dach Campina zusammengefassten Regionalmarken) und in produktspezifische Unternehmen (Gruppe Butter und Käse) ausgegliedert. Die strukturelle Trennung zwischen formalen Eigentümern (Genossen) und der Unternehmensführung der strategischen Geschäftseinheiten ist hier bereits vollzogen. Ähnliches gilt für die Humana Milchunion, die den Konsolidierungs- und Wandlungsprozess ebenfalls beinahe abgeschlossen hat. Die organisatorische Trennung der Entscheidungsstrukturen ist hier jedoch nicht so weit getrieben wie bei der Campina-Gruppe. Die Nordmilch hat mit ihrer jüngsten Entscheidung diesen Trend nachvollzogen.

Insgesamt kann konstatiert werden, dass sich die deutschen Genossenschaften in einem tiefgreifenden Wandlungs- und Anpassungsprozess befinden. Die verschiedenen Unternehmen haben diesen Prozess bereits unterschiedlich weit vorangetrieben, liegen jedoch im europaweiten Vergleich noch zurück. So hat etwa die niederländische Campina-Gruppe einen deutlichen Transformationsvorsprung, der sich u. a. auch im Unternehmenserfolg niederschlägt. Im Folgenden sollen daher die Vorgehensweise und der Erfolg in der Markenorientierung deutscher und niederländischer Genossenschaften verglichen werden.

5.2.3 Markenorientierung deutscher versus niederländischer Genossenschaften

Gegenstand der nachfolgenden Ausführungen ist der Vergleich deutscher versus niederländischer Genossenschaften in Bezug auf den Status der Markenorientierung in den betreffenden Unternehmen. Dazu werden zunächst die beiden branchengrößten Molkereigenossenschaften Nordmilch eG und Humana Milchunion (HMU) sowie die größte niederländische Molkereigenossenschaft Campina Melkunie anhand der Faktoren Markensteuerung, Markenorganisation/-führung und Markeninnovation charakterisiert. Im Anschluss daran werden die untersuchten Unternehmen in die zuvor konzipierte Typologie eingeordnet.

Abb. 27: Konstrukt Markenorientierung



Quelle: Eigene Darstellung

Zur Markensteuerung:

In Kap. 5.1.3.5 wurde die Interdependenz zwischen Markenorientierung und Anteil Markenartikel am Gesamtabsatz überprüft. Es konnte nachgewiesen werden, dass insbesondere der Faktor Markensteuerung einen hohen Erklärungsbeitrag liefert. Diese Komponente der Markenorientierung beinhaltet die Facetten Langfristorientierung, externe Kommunikation, Markencontrolling und Commitment. Insbesondere die drei letztgenannten Faktorbestandteile wirken für die Markensteuerung erklärend. Das bei der Markenorganisation/-führung identifizierte niedrige Marketingbudget der Nordmilch und der HMU lässt sich zusätzlich am Teilkonstrukt Commitment belegen. In umsatzschwachen Zeiten fehlt der Marke die Rückendeckung, d. h. unterstützende kommunikative Maßnahmen, wie Werbung oder Sponsoring, werden zur Realisierung von Einsparpotenzialen eingeschränkt. Diese

Diskontinuität spiegelt sich auch in der fehlenden Langfristorientierung in Bezug auf die Marke wider. Es existieren keine bzw. nur rudimentär strukturierte Investitionspläne, weder zur Stärkung der Regionalmarken noch zum Aufbau der nationalen Marken. Campina konzentriert sich demgegenüber mit gezielter Investitionstätigkeit in Werbung, Verkaufsförderung, Forschung & Entwicklung und Produktion auf den Aufbau bzw. Stärkung der internationalen Dachmarke Campina und der nationalen Premiummarken Landliebe in Deutschland und Mona in den Niederlanden. Die verschiedenen Regionalmarken (z. B. Tuffi) werden zwar ebenfalls durch kommunikative Maßnahmen unterstützt, allerdings mit geringerer Intensität. Das Unternehmen ist zudem, wie im vorigen Abschnitt beschrieben, über die Stärken der geführten Marken informiert und nutzt die z. T. regional hoch etablierten Marken gezielt für einen Goodwill-Transfer zur Stärkung der Dachmarke Campina. Dem Brand Management dient der Markenwert zudem als zentrale Steuerungsgröße. Bei den deutschen Genossenschaften Nordmilch und HMU stehen im Markencontrolling hingegen eher vertriebsorientierte finanzwirtschaftliche Kennzahlen im Vordergrund.

Zur Markenorganisation/-führung:

Der Faktor Markenorganisation/-führung besteht aus den Teilkonstrukten Interne Kommunikation der Marke, Personalentwicklung inklusive Weiterbildung der Mitarbeiter in Bezug auf das Markenmanagement sowie Nutzung externer Beratungsleistungen zur Optimierung der Markenführung. Während interne Kommunikation und Personalentwicklung in den beiden Unternehmen als durchschnittlich zu bewerten sind, weisen sie in Bezug auf das letztgenannte Teilkonstrukt „externe Beratung“ große Defizite auf. Marktforschungsdienstleistungen werden fast ausschließlich zur Dokumentation der Marktentwicklung (Paneldaten) oder in Form von Werbeerfolgskontrollen und Trackingstudien genutzt. Detaillierte Statusanalysen zur Entwicklung der Marke oder Bewertungsverfahren zur Bestimmung des monetären bzw. nicht monetären Markenwertes werden dagegen nicht durchgeführt, obwohl beide Unternehmen neben verschiedenen Regionalmarken auch jeweils eine nationale Marke (Milram und Humana) führen. Die niederländische Genossenschaft Campina investiert im Gegensatz dazu verstärkt in umfassende Markenanalysen. Dies zeigt sich z. B. an der Fortführung des bereits beschriebenen Regionalmarkenkonzeptes in Deutschland, obwohl das Unternehmen bestrebt ist, eine länderübergreifende Dachmarkenstrategie unter der Dachmarke Campina durchzusetzen. Zusätzlich weist Campina, konträr zu den beiden deutschen Genossenschaften, Investitionen in die Marke im Geschäftsbericht aus, differenzierte Markenwertanalysen werden allerdings noch nicht bilanziert. Der Verzicht auf z. T. kostenintensive Markenstatusanalysen bei den deutschen Genossenschaften Nordmilch und HMU kann zudem als Indiz für ein geringes Marketingbudget gewertet werden.

Zur Markeninnovation:

Den dritten Baustein des Gesamtkonstruktes Markenorientierung stellt die Markeninnovation dar. Dieser Faktor beinhaltet die Teilkonstrukte Innovation und Vision. Letztere lässt sich bei allen drei untersuchten Unternehmen zumindest in Form eines Mission Statements wiederfinden. Ob die im Unternehmen herrschende Vorstellung davon, in welche Richtung sich die Marke entwickeln soll, bei den drei Genossenschaften jeweils als realistisch einzuschätzen ist,

kann an dieser Stelle anhand der vorliegenden Datengrundlage nicht bewertet werden. Es stellt sich jedoch die Frage, welche Ziele in punkto Markenaufbau bei Nordmilch und HMU angesichts der beschriebenen Defizite in Markensteuerung und -kommunikation erreichbar sind. In Bezug auf die Innovationstätigkeit lässt sich angesichts fehlender Datengrundlage ähnlich der Vision keine objektive Beurteilung der drei untersuchten Unternehmen vornehmen. Die durchgeführten Expertengespräche bestätigen allerdings den Eindruck, dass „me too“-Produkte dominieren. Neuprodukte mit ausgeprägter Innovationshöhe sind selten. Zum Teil werden Neuerungen sogar zunächst für das Handelsmarkengeschäft verwendet.

Auf Grundlage der Charakterisierung nach den Kriterien Markensteuerung, -kommunikation und -innovation lassen sich die drei untersuchten Genossenschaften in die oben konzipierte Typologie einordnen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass alle drei Unternehmen aufgrund genossenschaftstypischer Unternehmensstrukturen, z. B. durch die besonderen Inhaber-Verhältnisse und die daraus resultierende Milchabnahmepflicht, auch im Mengengeschäft tätig sind. Der Fokus der folgenden Klassifizierung richtet sich an dieser Stelle allerdings schwerpunktmäßig auf das Markengeschäft.

Die niederländische Genossenschaft Campina Melkunie ist in das Cluster der „Markenorientierten“ einzuordnen. Mengen- und Markengeschäft sind klar voneinander getrennt, ein konsistentes Markenmanagement inklusive einer für eine erfolgreiche Markenpolitik erforderlichen Langfristorientierung konnte durchgängig anhand der drei Bewertungsfaktoren aufgezeigt werden. Der Fokus der Markenführung liegt in dem gezielten Aufbau der Kernmarken Campina, Landliebe und Mona. Zur Führungsunterstützung werden zentrale Steuerungsgrößen wie der Markenwert und weitere Statusanalysen herangezogen, von deren Ergebnis die Investitionstätigkeiten in die jeweiligen Marken abhängen. Die beiden deutschen Genossenschaften sind hingegen als zunehmend handelsorientiert einzuordnen. Nordmilch und HMU weisen Schwächen in allen drei Bewertungsfaktoren auf. Speziell in Bezug auf die Markensteuerung und bei der Markenorganisation/-führung sind Defizite im Markenmanagement zu erkennen. Hinsichtlich der strukturellen Voraussetzungen sind die beiden Unternehmen allerdings differenziert zu betrachten. Die Struktur der Humana Unternehmensgruppe weist verschiedene Einheiten zur Führung des operativen Geschäfts aus. Die Produktion und der Vertrieb der klassischen Molkereiprodukte der Weißen Linie und auch Butter unterliegen der eG. Die strategischen Geschäftseinheiten Diätetische Produkte und Käseprodukte wurden jeweils in eine GmbH ausgelagert, die relativ unabhängig von der Genossenschaft agieren. Das Markengeschäft hat keine Priorität, das Unternehmen profiliert sich trotz Regionalmarken als Handelsmarkenlieferant (o. V. 2004e). Aufgrund der konsequenten Vertriebsorientierung ist das Unternehmen in die Gruppe der „Handelsorientierten“ einzuordnen.

Während die Humana Milchunion sich selbst klar als vertriebsorientiert definiert, ist die Nordmilch eG weder eindeutig als marken- noch als vertriebsorientiert zu klassifizieren. Die Nordmilch hat, abgesehen von einigen Vertriebsgesellschaften, keine Tochterunternehmen, die das operative Geschäft führen. Produktion und weite Teile von Vertrieb und Marketing

sind der Genossenschaft zugeordnet. Bei der Klassifizierung muss die rege Fusionstätigkeit des Branchenführers berücksichtigt werden. Im Rahmen der Zusammenschlüsse der letzten Jahre (alte Nordmilch mit MZO, Bremerland-Nordheide, Hansano-Milchhof Isernhagen) hatte sich das Markenportfolio des Unternehmens auf rund 30 vor allem regionale Marken immens aufgebläht. Nach einer umfassenden Portfoliobereinigung wurde die einzige nationale Marke Milram Ende 2002 zur Dachmarke für Milchprodukte und Käse ausgeweitet. Die Regionalmarken Bunte Berte und Bremerland wurden zugleich durch Erweiterung des Basis-Sortiments dem regionalen Handel als Profilierungsinstrument angeboten (o. V. 2004d). Eine eindeutige strategische Ausrichtung lässt sich aufgrund der beschriebenen Diskontinuität vor allem in der Markensteuerung allerdings nicht feststellen. In Bezug auf die Regionalmarken scheint die Strategie ähnlich der von Humana eindeutig handelsorientiert zu sein. Bezüglich der Marke Milram ist die strategische Ausrichtung allerdings eher als markenorientiert zu bewerten, die Dachmarke wurde zeitweise durch umfangreiche kommunikative Maßnahmen unterstützt. Den Hauptgrund für die strategische Steuerungsschwäche stellt das „klassische“ Konkurrenzverhältnis zwischen Marketing und Vertrieb dar. Der Spagat zwischen Markengeschäft und Kostenführerschaft gelingt der Nordmilch bisher nicht. Das Unternehmen ist insgesamt wohl in das Cluster der „Kostenorientierten“ einzuordnen.

5.3 Fallstudie Fleischwirtschaft

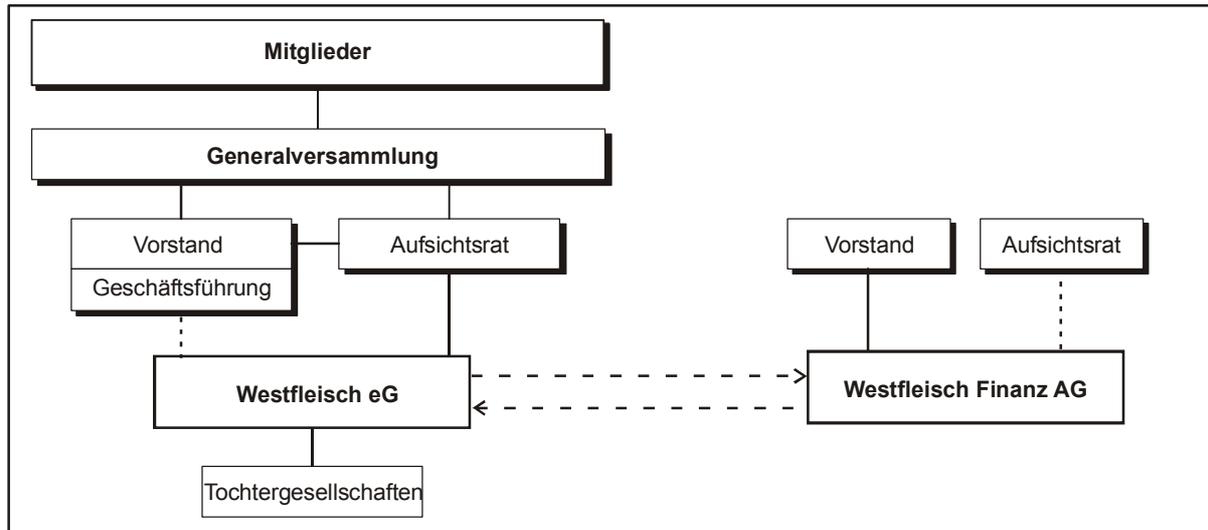
Neben der Milchwirtschaft wurde die Fleischbranche detaillierter betrachtet. Auch dieser Teil der Ernährungswirtschaft ist von einer Vielzahl genossenschaftlicher Unternehmen geprägt. Nachfolgend sollen nun die zuvor für die Molkereiunternehmen angestellten Überlegungen auf die Fleischbranche übertragen werden. Dazu sollen die Westfleisch eG als eines der größten deutschen Unternehmen der Schlachtbranche und die Erzeugergemeinschaft für Schlachtvieh im Raum Osnabrück eG (EGO) näher betrachtet werden.

5.3.1 Unternehmensstrukturen der Case Study

Westfleisch eG

Die Organisation der Westfleisch eG ist genossenschaftstypisch. Neben den ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern sind zwei hauptamtliche geschäftsführende Vorstände für die Unternehmensführung verantwortlich. Auch bei Westfleisch sind Tochtergesellschaften und Beteiligungen vorhanden, die Teilbereiche des operativen Geschäfts führen. Dazu gehört im Wesentlichen der Vertrieb, während die eigentliche Schlachtung und Zerlegung im Rahmen der Genossenschaft betrieben wird. Einen Überblick über die Unternehmensstruktur der Westfleisch eG vermittelt Abbildung 28. In jüngster Zeit gibt es Bestrebungen, auch die Geschäftsbereiche der eG auf eine Kapitalgesellschaft zu übertragen (Westfleisch 2004; Hoffmann 2004b). Die eG würde dann als eine Art Holding fungieren.

Abb. 28: Unternehmensstruktur der Westfleisch eG



Quelle: Eigene Darstellung

Hinsichtlich der Markenführung verfügt die Westfleisch zwar über je einen Markennamen für Schweinefleisch (Bestschwein) und Rindfleisch (Transparind), beide werden jedoch nur als Vorproduktmarken im Verhältnis zu den Abnehmern genutzt und gegenüber den Endkunden nur randständig kommuniziert. Für beide Marken bestehen Qualitätsvorgaben, die gegenüber den Landwirten durch vertragliche Bindungen abgesichert sind. Eine Chance, diese Marken auch beim Endverbraucher durchzusetzen, wurde bisher nicht gesehen. Vielmehr werden die Investitionsmittel des Unternehmens für neue Produktionsanlagen im SB-Fleischbereich genutzt. Die speziell für diesen Bereich gegründete Tochtergesellschaft Westfalenland hatte im Jahr 2003 eine Produktionskapazität von ca. 1000 t (Hoffmann 2004b).

Anstelle einer eigenständigen Markenkommunikation hat die Westfleisch nach der BSE-Krise zunächst den Aufbau des QS-Prüfsiegelprogramms protegiert. Im Laufe der Zeit wurde jedoch offensichtlich erkannt, dass ein solches Engagement für ein branchenweites Label den Aufbau einer unigen Marktposition gefährdet, so dass die Genossenschaft heute dem QS-Programm deutlich zurückhaltender gegenüber steht.

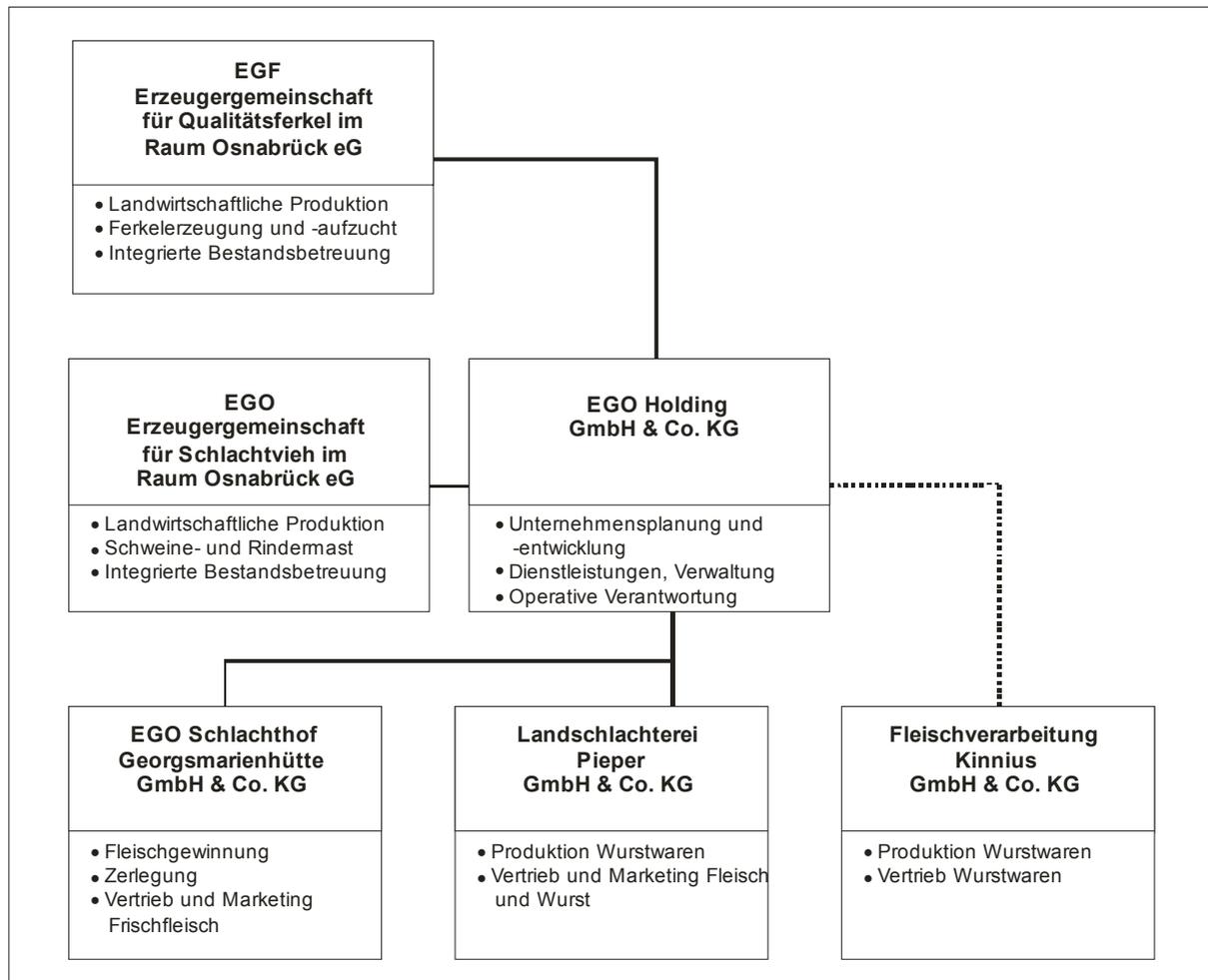
Im Sinne der skizzierten Unternehmenstypologie ist die Westfleisch bisher eindeutig kosten- und handelsorientiert aufgestellt. Die Potenziale einer endverbrauchergerichteten Markenpolitik werden skeptisch eingeschätzt. Diese Ausrichtung, die in ähnlicher Form alle großen Anbieter der Branche prägt, führt zu einem ausgeprägten Wettbewerbsdruck. Diejenigen Hersteller, die sich hier als Lieferanten der Discounter langfristig durchsetzen können, sind dann allerdings wohl auch für den internationalen Wettbewerb gerüstet.

Erzeugergemeinschaft für Schlachtvieh im Raum Osnabrück eG

Die Erzeugergemeinschaft für Schlachtvieh im Raum Osnabrück eG (EGO) ist ein genossenschaftlicher Zusammenschluss von Landwirten mit dem Ziel der vertikalen Integration der

Produktionskette Fleisch. Dabei handelt es sich um ein eher kleineres Unternehmen mit einem Gesamtumsatz im Jahr 2001 von 142 Mio. Euro. Die Verbundenheit zur Landwirtschaft ist groß. Abbildung 29 zeigt die Unternehmensstruktur der EGO. Die unternehmerischen Tätigkeiten der EGO wurden auf eine Kapitalgesellschaft übertragen. Diese ist wiederum die Holding für die operativen Geschäftsbereiche.

Abb. 29: Organisationsstruktur der Erzeugergemeinschaft Osnabrück



Quelle: EGO 2003

Zum Unternehmen gehören die Marken Eichenhof, Pieper und Kinnius. Diese werden z. T. über den Lebensmitteleinzelhandel, schwerpunktmäßig allerdings über Fleischereifachgeschäfte vertrieben. „Eichenhof“ steht für ein umfassendes Markenfleischprogramm, welches die komplette Produktion von der Auswahl der Zuchttiere über Aufzucht-, Mast- und Fütterungsvorgaben bis zum Transport reglementiert. Zur Sicherheit der Einhaltung dieser Produktionsrichtlinien sind die Landwirte verpflichtet, jeweils einen Sichtwechsel in Höhe von ca. 5.000 Euro zu hinterlegen. Zusätzlich ist ein Futtermittelprogramm integriert, welches den Lieferanten sämtliche Futterinhaltsstoffe vorschreibt. Unter der Marke Eichenhof wird ausschließlich Frischfleisch in Fleischerfachgeschäften vertrieben, die von der EGO in Bezug auf das POS-Marketing unterstützt werden. D. h. ein Fleischerfachgeschäft erwirbt eine sog.

Eichenhof-Grundausrüstung, welche verschiedene Kommunikationsmittel (Displays, Ständer, Schilder, „Eichenhof-Fibel“) beinhaltet. Darüber hinaus werden diese Fachgeschäfte bei der Anzeigengestaltung in den Printmedien durch eine von der EGO beauftragte Werbeagentur beraten. Die Regionalmarken Kinnius und Pieper stehen für Wurstspezialitäten und werden über einzelne regionale Handelsunternehmen und Fleischerfachgeschäfte distribuiert. Aufgrund des reglementierten und dokumentierten Markenfleischprogramms fungiert der Unternehmensname EGO beim Absatz an die Ernährungsindustrie im Sinne eines Ingredient Branding indirekt als Marke. Führende fleischverarbeitende Markenartikelhersteller berücksichtigen bei der Rohstoffbeschaffung das Markenfleisch der EGO. Der Zukauf herausragender Rohstoffe ist zwar aufgrund des geringen Kenntnisstandes der meisten Verbraucher in der klassischen Werbung kaum zu verwenden, er kann aber zur Absicherung und Arrondierung von Wurstmarken in der Öffentlichkeitsarbeit beitragen.

Insgesamt ist die EGO in ihrer Markenpolitik noch relativ stark an produktionstechnischen „Hintergrundvariablen“ orientiert. So wichtig eine funktionierende Qualitätssicherung für eine Marke auch ist, das Beispiel zeigt einmal mehr die im Fleischbereich dominierende produktionstechnische Orientierung. Prozesskriterien sind allein kein geeignetes Positionierungsargument. Wie das Fallbeispiel Wiesenhof (vgl. Kap. 3.3.2) deutlich gemacht hat, kann dieser Ausgangsstand jedoch eine gute Grundlage für eine stärkere Markenorientierung bieten. Dies verlangt allerdings erhebliche Werbeinvestitionen, die die EGO bisher nicht bereitstellen konnte. Im Sinne der o. g. Markenartiklertypologie ist die EGO als Unternehmen auf dem Weg zur Markenorientierung zu charakterisieren, wobei Denkweise und Tools der Markensteuerung noch erheblich ausgebaut werden müssen.

5.3.2 Lieferantenbindung als Kernproblem des genossenschaftlichen Fleischsektors

Die beiden Unternehmensbeispiele zeigen ähnliche Grundsatzprobleme wie in der Molkereiwirtschaft. Auch hier findet sich nach unseren Erfahrungen vielfach eine Dominanz des Vertriebsbereichs, dem die Marketingüberlegungen untergeordnet sind. Das Verhältnis zum Handel steht auf der Absatzseite im Vordergrund. Forschung und Entwicklung sowie Marketing sind institutionell schwach verankert. Für Markenartikler zentrale Kriterien wie eine hohe Innovationsrate und ausgeprägte Ad hoc-Marktforschung sind nur rudimentär vorhanden.

Die Erzeugergemeinschaft Osnabrück ist im Vergleich zum Branchendurchschnitt sicherlich bereits stärker markenorientiert. Kundenanforderungen und Beschwerdeinformationen finden z. B. hohe Beachtung. Systematisch im Unternehmen verankert ist der Markengedanke gleichwohl nicht. Markenorientierte Controllinginstrumente werden nicht genutzt. Die Marktforschungsintensität ist gering. In fast allen anderen genossenschaftlichen Schlacht- und Verarbeitungsunternehmen gibt es jedoch nicht einmal ansatzweise eine Markenorientierung.

In der Fleischwirtschaft kommt ein Faktor hinzu, der für die geringe Bindung der Genossen an den Abnehmer charakteristisch ist: Im Gegensatz zur Molkereiwirtschaft, in der über die

Kombination von Genossenschaftsvertrag und Milchlieferverträgen eine zweijährige Bindung der Genossen an den Abnehmer erreicht wird, finden sich in der Fleischwirtschaft kaum Andienungspflichten der Genossen. Während der parallele Absatz von Milch an mehrere Molkereien betriebswirtschaftlich unsinnig ist, lohnt es sich für viele Mäster, im Verkaufsfall jeweils transaktionsspezifische Preisverhandlungen aufzunehmen. Beim sog. Rein-Raus-Verfahren, bei dem jeweils ein kompletter Maststall geräumt wird, kommen erhebliche Produktionsvolumina zusammen, die auch einen weiteren Transport rentabel werden lassen. Entsprechend findet sich in der Fleischwirtschaft die einseitige Situation, dass die genossenschaftlichen Industrieunternehmen aufgrund ihrer bäuerlichen Anteilseigner bestimmten Restriktionen unterworfen sind, ohne auf der anderen Seite von einer vertieften Bindung ihrer Genossen wesentlich zu profitieren.

In den letzten Jahren versucht eine Reihe genossenschaftlicher Hersteller den Bindungsgrad sukzessive zu erhöhen. Bei der Westfleisch stammen inzwischen mehr als 55 % der Schweine und gut 26 % der Rinder von vertraglich gebundenen Landwirten (Westfleisch 2003, S. 7). Allerdings wird weiterhin ein erheblicher Teil der Produktion von Nicht-Mitgliedern der Genossenschaften beschafft, erhebliche Mengen werden auch über den Viehhandel zugekauft. Die Ziele der Vertragslandwirtschaft liegen zum einen im Qualitätsmanagement, zum anderen in der Sicherung der Rohstoffbasis. Damit wird zugleich eine bessere Bindung der Landwirte angestrebt. Bisher kommt es zu der paradoxen Situation, dass trotz der hohen Umsatzbedeutung der Genossenschaften eine relativ niedrige Lieferantenbindung vorliegt. Die Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung ist in der Branche sowohl bei den Schlachtunternehmen wie bei den Landwirten gering ausgeprägt. Das Vertrauen zwischen den Geschäftspartnern ist ungewöhnlich niedrig (Traupe 2002).

Das Fallbeispiel Erzeugergemeinschaft Osnabrück zeigt dagegen, wie in einer mittelständisch geprägten Genossenschaft Sozialkapital und Lieferantenbindung aufgebaut werden kann. Die enge, zusätzlich vertraglich abgesicherte Bindung der Landwirte sowie der persönliche Kontakt und kurze, informelle Kommunikationswege tragen wesentlich zur Identitätsbildung in der Genossenschaft bei. Insofern bestehen auch aus Sicht des Unternehmens relativ gute Voraussetzungen zur marktorientierten Weiterentwicklung der Genossenschaft. Die Rechtsform wird von der EGO positiv eingeschätzt.

Insgesamt wird allerdings offensichtlich, dass die Fleischwirtschaft im Hinblick auf die Markenführung eine blockierte Branche ist, in der eine Gemengelage aus niedriger Rentabilität, Branchentradition, genossenschaftlicher Struktur und fehlenden Erfolgsbeispielen einen ernsthaften Markeneinstieg außerhalb der Nische verhindern. Insbesondere auf den letztgenannten Punkt – die branchenprägende Rolle von Leitunternehmen – hat die neuere Managementforschung in jüngerer Zeit verstärkt hingewiesen (DiMaggio/Powell 1983). Häufig bedarf es zunächst einer Richtungsänderung eines branchenführenden Konzerns, bevor der Rest der Branche aufwacht. Umgekehrt kann der Misserfolg eines Leitunternehmens wie seinerzeit der Moxsel AG mit ihrer Marke Food Family eine sinnvolle Option aus dem Blickfeld des Managements einer ganzen Branche rücken (Prill 1999).

Werden jedoch bestimmte Windows of Opportunities wie derzeit der rasant wachsende SB-Fleischanteil mit den deutlich besseren Chancen der Markenführung zu lange missachtet, können Marktchancen unwiederbringlich verloren gehen – in diesem Fall die Markenführung an den Lebensmitteleinzelhandel.

Fazit: Die Fallstudien bestätigen die in der theoretischen Studie herausgearbeiteten spezifischen Defizite genossenschaftlicher Unternehmen im Markenwettbewerb. Folgende Faktoren sind besonders auffällig und treffen auf beide untersuchten Branchen zu:

- Relativ durchgängig dominieren Vertriebsziele das Marketing.
- Das Commitment in die Marke ist gering ausgeprägt, in schwierigen Phasen werden Markeninvestitionen zurückgefahren.
- Die Marktforschungsintensität ist gering.
- Fusionsbedingte Integrationsprobleme absorbieren einen erheblichen Teil der Managementkapazität. Die Wachstumsorientierung hat Priorität gegenüber der Markenführung.
- Die Geschäftsbeziehung zu den Landwirten hat eher marktlichen Charakter und entspricht nicht dem einer vertikalen Integrationskette.

6 Herausforderungen für die genossenschaftliche Ernährungsindustrie

6.1 Strategische Grundsatzentscheidung

Die zunehmende Polarisierung des Lebensmittelmarktes in den niedrigpreisigen Handelsmarkenbereich auf der einen und den durch starke Marken geprägten Premiumbereich auf der anderen Seite macht deutlich, dass der Ausbau der Markenpolitik eine wichtige strategische Option für die Ernährungsindustrie insgesamt und auch für viele genossenschaftliche Anbieter ist.

Die hier vorgelegten empirischen Forschungsergebnisse weisen allerdings darauf hin, dass es im Lebensmittelmarkt keinen eindeutig positiven Zusammenhang zwischen Markenpolitik und Unternehmenserfolg gibt. Einige Markenartikler erzielen ausgesprochen hohe Renditen. Die große Bedeutung des Preiswettbewerbs und das Wachstum des Handelsmarkensegmentes eröffnen aber auch vielfältige Optionen für Unternehmen mit einer klaren Kostenführerstrategie. Erfolgreich sein können letztlich beide Konzepte: Der Aufbau starker Marken wie die Konzentration auf die kostengünstige Produktion von Standardware und Handelsmarken. Halbherzige Strategien führen jedoch in vielen Fällen zu Misserfolgen.

Vor diesem Ausgangspunkt stellt sich die Frage nach der adäquaten Basisstrategie für genossenschaftlich strukturierte Hersteller. Wenn sie sich auf die Kostenführerschaft konzentrieren wollen, setzt dies eine eindeutige Priorität für Rationalisierungsmaßnahmen, eine rigorose „Kostensparkultur“, zentralisierte Führungsstrukturen, die Ausnutzung von Economies of Scale in Produktion und Beschaffung, die Erlangung von Standardisierungsvorteilen u. Ä. voraus (Porter 1983).

Eine Kostenführerschaftsstrategie kommt der vorherrschenden Produktions- und Vertriebsorientierung in den Genossenschaften und auch dem Denken der landwirtschaftlichen Anteilseigner entgegen. Das Markengeschäft könnte in diesem Fall (langfristig) aufgegeben werden, um entsprechende Rationalisierungsreserven zu erschließen. Als Handelsmarken- und Commodity-Spezialist können Außendienst, Brand Management, Werbebudget und Marktforschung erheblich reduziert werden. Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung wird zu einer schlanken und flexiblen Organisationseinheit, die in kurzer Zeit Erfolgsprodukte imitieren und Forderungen des Handels umsetzen kann.

Die Entscheidung für eine Kostenführerstrategie kann speziell für große Genossenschaften eine sinnvolle Option sein. Sie ist jedoch unternehmenspolitisch riskant, da es sich bei den Kosten und beim Preis um eindimensionale Wettbewerbsinstrumente handelt und letztlich nur ein Unternehmen in der Branche bzw. einem Produktsegment Kostenführer sein kann. Handelsunternehmen wie Lidl versuchen z. B., europaweit den preisgünstigsten Handelsmarkenlieferanten zu identifizieren. Mit schwindender Relevanz von Transportkosten werden die Lücken für nicht kompetitive Anbieter von Standardqualitäten geringer. Möglichkeiten der internetgestützten Beschaffung von definierten Produktqualitäten z. B. über rückwärtsge-

richtete Online-Auktionen (Reverse Auctions) werden den Preisdruck bei austauschbaren Produktqualitäten weiter erhöhen.

Setzen mehrere Unternehmen einer Branche auf die Kostenführerschaftsstrategie, drohen angesichts der vorhandenen Überkapazitäten Preiskriege, die die Rentabilität des Geschäftes dauerhaft verringern. Die folgende Auflistung gibt einen Überblick über Faktoren, die die Wahrscheinlichkeit von Preiskriegen in einer Branche erhöhen (Heil/Helsen 2001; Wübke 2001). Hierbei wird deutlich, dass Categories wie Fleisch und Milch hohen Risiken ausgesetzt sind. Relevante Faktoren sind:

- Ausgeprägte Überkapazitäten und Austrittsbarrieren.
- Marktstagnation oder -schrumpfung.
- Hohe Preissensibilität der Kunden.
- Eintritt neuer starker Wettbewerber.
- Unklarheiten bezüglich der Preisführerschaft.
- Widersprüchliches Preisverhalten der Unternehmen.
- Finanzielle Schwierigkeiten größerer Anbieter.
- Hohe strategische Bedeutung des Marktes für viele Wettbewerber.
- Undifferenzierte Produkte mit geringen Produktvorteilen.
- Geringe Marken- bzw. Einkaufsstättentreue.

Die aufgeführten Kriterien zeigen zugleich Wege zur Verhinderung von Preiskriegen auf. Durch geschickte Produkt- und Preisdifferenzierung kann die Preistransparenz für die Kunden verringert werden. Markentreue erhöht die Kundenbindung und generiert preispolitische Spielräume. Eine wettbewerbsfriedliche Preispolitik wird aber letztlich nur gelingen, wenn die wesentlichen Anbieter ihre strategischen Absichten glaubwürdig deutlich machen. Konkurrieren mehrere relevante Anbieter um die Position des Preis- und Kostenführers, so steigt die Gefahr von Preiskriegen erheblich.

Für die genossenschaftlichen Anbieter lassen sich aus diesen Überlegungen folgende Perspektiven ableiten: Sowohl in Deutschland als auch mit Blick auf die internationalen Märkte ist es einigen Genossenschaften in der Ernährungsindustrie gelungen, durch Fusionen erhebliche Wachstumspotenziale zu erschließen. Die damit verbundenen Rationalisierungsreserven sind dagegen – wie die z. T. relativ langwierigen Integrationsprozesse nach Fusionen deutlich machen – nicht immer in gleichem Maße realisiert worden. Mit der Strategie der Kostenführerschaft sind schwerwiegende Entscheidungen verknüpft, z. B. konsequente Ausnutzung optimaler Betriebsgrößen und entsprechende Standortschließungen. Zurzeit bieten sich aber für die führenden Unternehmen wie z. B. Nordmilch und Humana noch Möglichkeiten zu weiteren Zusammenschlüssen und zu einer konsequenteren Synergiepolitik, die ihnen dauerhafte Kostenvorsprünge ermöglichen könnten.

Auch gibt es innerhalb einer diversifizierten Branche immer wieder Möglichkeiten, Kostenführerpositionen in kleineren Produktsegmenten oder Marktnischen zu erringen. Ein erfolg-

reiches Beispiel für eine konsequente segmentspezifische Kostenführerschaftsstrategie einer Genossenschaft ist die Milchunion Hocheifel, die sich auf H-Milch spezialisiert hat, sehr rentabel arbeitet und den Landwirten hohe Preise auszahlt (o. V. 2003h).

Angesichts der hohen Risiken der Kostenführerschaft und den Schwierigkeiten bei der Markenführung setzten einige große genossenschaftliche Hersteller auf Hybridstrategien, d. h. auf die zielgerichtete Kombination der beiden Basiskonzepte. In der wissenschaftlichen Forschung geht man allerdings davon aus, dass Mischstrategien zunächst problematisch sind, da unklare Positionierungen (Strategien zwischen den Stühlen) zu Wettbewerbsnachteilen und zu Ertragseinbußen führen (Porter 1983). Während ein Kostenführer z. B. relativ zentralisiert organisiert sein muss und auf die Erzielung von Standardisierungsvorteilen ausgerichtet ist, müssen Markenartikler differenzierte Kundenwünsche frühzeitig erfassen und entsprechend flexibel und dezentral organisiert sein. Hinsichtlich wichtiger Kriterien wie Unternehmensstruktur, kultureller Faktoren, Marktorientierung oder Personalqualifikation gibt es erhebliche Unterschiede zwischen den beiden Basisstrategien, die einer umstandslosen Vereinbarkeit entgegenstehen.

Gleichwohl zeigen jüngere Forschungsarbeiten, dass es Möglichkeiten für erfolgreiche gemischte Strategien gibt (Gilbert/Strebel 1987; Jenner 2000). Unternehmen können sogar langfristig besonders erfolgreich sein, wenn sie einen hohen Nutzen bei günstigem Preis-Leistungs-Verhältnis bieten. Allerdings ist die Hybridstrategie nicht das einfache Ergebnis einer Kombination beider Basisstrategien, sondern der „Königsweg“ der strategischen Unternehmensführung.

Zwei Varianten der Hybridstrategie lassen sich unterscheiden: Bei der sukzessiven Hybridstrategie kommt es zu einem Wechsel der Strategie im Verlaufe des Produkt- bzw. Unternehmenslebenszyklus, indem z. B. ein Innovator zunächst eine qualitätsorientierte Differenzierungsstrategie verfolgt und im weiteren Verlauf des Marktwachstums zur Wahrung seiner Führungsposition verschiedene Maßnahmen zur Kostenreduktion ergreift, die ihm Preisenkungen bei zumindest gleich bleibender Qualität erlauben. Umgekehrt ist es beispielsweise Aldi im Laufe der Zeit erfolgreich gelungen, auf Basis einer Kostenführerschaftsstrategie ein Qualitätsimage aufzubauen und dem Verbraucher Produktsicherheit im umfassenden Sinne zu bieten.

Es gibt darüber hinaus Beispiele für Unternehmen, denen die zeitgleiche Verwirklichung beider Anforderungen gelingt (simultane Hybridstrategie). Moderne Produktionstechnologien ermöglichen in bestimmten Fällen eine wesentlich höhere Fertigungsflexibilität und kleinere wirtschaftliche Losgrößen, so dass ausdifferenzierte Kundenwünsche und Kostenwirtschaftlichkeit nicht mehr per se in einem Widerspruch stehen. Die Automobilindustrie liefert zahlreiche Beispiele für kostengünstige Variantenvielfalt, zumeist kombiniert mit Baukastensystemen. Zwar werden Volumenanbieter wie VW oder Ford auf diesem Weg nicht die Preisführerschaft erringen können, sie sind aber in der Lage, den Preisabstand zu Unternehmen wie Daewoo so gering zu halten, dass sie auch stückzahlmäßig Marktführer sind. Zugleich ma-

chen das Beispiel VW und die Tochtergesellschaften Audi, Seat und Skoda deutlich, dass Premiummarken und Volumengeschäft organisatorisch getrennt werden sollten, auch wenn produktionsseitige Synergieeffekte (Plattformstrategie) genutzt werden müssen.

Für genossenschaftliche Unternehmen der Ernährungsindustrie folgt daraus, dass eine Hybridstrategie mit der Auslagerung des Markengeschäftes in eine unternehmenspolitisch weitgehend selbstständige Tochtergesellschaft zu verbinden ist. Der Erfolg dieser Trennung und damit des Markenartikelgeschäftes wird sich in Situationen erweisen müssen, in denen z. B. der Handel innovative Produkte auch im Handelsmarkenbereich einführen will. Nur dann, wenn das Markenartikelgeschäft über die Unabhängigkeit verfügt, solche Begehrlichkeiten zum Schutz der Marke auch ablehnen zu können, werden dauerhafte Wettbewerbsvorteile aufgebaut. Die organisatorische wie finanzwirtschaftliche Kopplung der beiden Teilbereiche muss lose genug sein, um eine eigenständige Planung zu ermöglichen. In diesem Rahmen sollte es auch möglich sein, mit ausgewählten landwirtschaftlichen Lieferanten gesonderte Verträge abzuschließen, die spezifische Investitionen beider Seiten beinhalten. Die Marke hat grundsätzliche Auswirkungen auf die Brand Orientation der gesamten Supply Chain, so dass sich die Hybridstrategie durch die Wertschöpfungskette ziehen muss. Hybride Wettbewerbsstrategien sind letztlich eine umfassende Herausforderung des strategischen Managements und setzen Zeit (vgl. das Beispiel Aldi) und eine konsequente Langfristorientierung der Unternehmensführung voraus.

Betrachtet man die in dieser Studie im Vordergrund stehenden Branchen Fleisch- und Milchwirtschaft, so ist zu erkennen, dass es hier durchaus Anreize für hybride Wettbewerbsstrategien gibt, da:

- verschiedene Teile des Rohproduktes vermarktet werden müssen (z. B. neben den Edelstücken auch mindere Teile beim Fleisch), die sich nicht alle für Qualitätssegmente eignen und
- durch die Abnahmepflicht gegenüber den landwirtschaftlichen Anteilseignern die Rohwarenbeschaffung nicht differenziert genug gesteuert werden kann.

Der Erfolg einer hybriden Wettbewerbsstrategie ist allerdings das Ergebnis besonderer Konsequenz, nicht eines beliebigen „anything goes“.

Fazit: Viele Genossenschaften werden den Weg zum Markenartikler beschreiten müssen, indem sie entweder konsequent auf eine Differenzierungsstrategie setzen oder im Rahmen hybrider Ansätze zumindest Teile des Geschäftes auf Herstellermarken ausrichten. Insbesondere für kleinere und mittelgroße Anbieter gibt es kaum Alternativen zu einer Marktsegmentierungspolitik. Eine solche strategische Ausrichtung muss sich in der Organisationsstruktur wiederfinden: „structure follows strategy“. Hierbei erweist sich das geltende deutsche Genossenschaftsrecht als relevante Einschränkung, so dass sich zugleich Reformbedarf im Genossenschaftsrecht ableiten lässt. Beide Fragestellungen sind Gegenstand des folgenden Abschnitts.

6.2 Strukturelle Implikationen: Corporate Governance in Marketing Cooperatives

In der Managementlehre findet sich seit einigen Jahren eine lebhafte Diskussion um Corporate Governance, d. h. um die Auswirkungen konstitutiver Entscheidungen auf die Unternehmenspolitik und das Wohl der Shareholder. Im Ergebnis weist die Forschung auf die hohe Relevanz der Unternehmensverfassung für den Unternehmenserfolg und die Verteilung von Unternehmensgewinnen hin. Als Elemente der Corporate Governance können mit Bezug auf die Verfügungsrechts- und die Principal Agent-Theorie folgende Elemente unterschieden werden (Bijman/Hendrikse 2004, S. 14):

- Einkommensrechte (Usus Fructus): Dividende und Teilhabe an der Unternehmenswertsteigerung als grundsätzliche Möglichkeiten der Einkommenserzielung der Shareholder, hinzu kommt bei Marketing Cooperatives der Auszahlungspreis der Lieferanten.
- Entscheidungsrechte (Usus und Abusus): Regelungen über die Einflussnahme auf konstitutionelle, strategische und operative Entscheidungen.
- Transferrecht: Die Frage der Handelbarkeit von Unternehmensrechten und ihren Einschränkungen.
- Anreiz- und Kontrollmöglichkeiten des Managements, die aus der Principal Agent-Beziehung entstehen.

Das Beispiel Brand Orientation zeigt sehr deutlich, dass Corporate Governance-Strukturen strategiespezifisch bestimmt werden müssen. Die Anreizkompatibilität der jeweiligen Unternehmensverfassung lässt sich nur bedingt allgemeingültig bestimmen und muss in Abhängigkeit von der gewählten Unternehmensstrategie diskutiert werden.

Die bisherigen Analysen weisen erhebliche Schwächen der Corporate Governance-Strukturen der Genossenschaften im deutschen Agribusiness in Bezug auf die Möglichkeit zur effektiven Markenführung aus. Sie legen die Frage nahe, ob die genossenschaftliche Rechtsform überhaupt zukunftsfähig ist bzw. wo im Vergleich zu Kapitalgesellschaften und inhabergeführten Unternehmen spezifische Vorteile dieser Institution liegen. Diese Thematik ist sowohl in der Praxis als auch in der Forschung seit geraumer Zeit Gegenstand weitreichender Diskussionen (Chaddad/Cook 2004; Hendrikse 2004).

Grundlegend steht dabei außer Frage, dass die Genossenschaften in ihren Anfängen ein probates Mittel zum Schutz der landwirtschaftlichen Produzenten darstellten, da sie eine Nachfragemacht der Abnehmer verhindert und spezifische Investitionen der Landwirte entsprechend abgesichert haben. In der jüngeren Vergangenheit zeigt sich jedoch, dass sie in der hergebrachten Form der wachsenden Dynamik der Märkte nur noch bedingt adäquat begegnen können. Letztlich ist jedoch der Blickwinkel auf die Genossenschaften entscheidend:

Zur Landwirtschaft: Produktionsgenossenschaften sind Selbsthilfeeinrichtungen von Landwirten. Aus bäuerlicher Perspektive bieten die Eigentumsrechte am abnehmenden Hersteller

einen Schutz gegen direkte Nachfragemacht und vertikale Wettbewerbsbeschränkungen (originäre Aufgabe der Genossenschaft). Die genossenschaftlich organisierten Landwirte haben durch den Abnahmezwang eine Absatzsicherheit, die auf einem Markt mit erheblichen Überschüssen durchaus wertvoll sein kann – besonders dann, wenn staatliche Schutzmaßnahmen wie Interventionspreise und Quotenregelungen an Bedeutung verlieren. Damit sind jedoch keine Preissicherheit und noch nicht einmal ein dauerhaft höherer Auszahlungspreis verbunden, da die Abnahmepreise mittelfristig die Kostenstrukturen und die Marktstellung des genossenschaftlichen Herstellers widerspiegeln. Gerade dann, wenn dieser in seinen unternehmenspolitischen Entscheidungen und im Beschaffungsmanagement Einschränkungen unterliegt, drohen hier Probleme.

An dieser Stelle deutet sich an, dass die Schutzfunktion der Genossenschaft letztlich für diejenigen Landwirte besonders wichtig ist, die Wettbewerbsnachteile aufweisen. Leistungsstarke Betriebe könnten dagegen von homogeneren horizontalen Kooperationen wie z. B. den in jüngerer Zeit häufiger zu beobachtenden Verkaufszusammenschlüssen von größeren Milchlandwirten eher profitieren. Auch in der Fleischwirtschaft sind es die erfolgreichen und flexiblen Betriebe, die sich nicht an ihre Genossenschaft binden, sondern situativ auf dem Markt die vorteilhafteste Absatzvariante wählen („Springerverhalten“).

Im Umkehrschluss wird deutlich, dass das Solidarprinzip der Genossenschaften mit seinem Verzicht auf Differenzierung einen Schutz für die ökonomisch schwächeren Landwirte darstellt. Auch wenn durch unterschiedliche Formen der Preisdifferenzierung (Stoppkosten, Mindermengenzuschläge usw.) viele Genossenschaften realiter bereits jetzt von der Gleichbehandlung ein wenig abrücken, so stellen sie doch im Kern ein Instrument zur Abfederung des Strukturwandels dar. Insgesamt werden deshalb die meisten Landwirte angesichts eines stärkeren Marktdrucks durch die Liberalisierung der Agrarpolitik („Entkopplung“) an den genossenschaftlichen Strukturen festhalten wollen und eine Umwandlung in eine klassische Kapitalgesellschaft ablehnen. Dies gilt zumindest dann, wenn aus betriebsstrukturellen wie persönlichen Gründen der größere Teil der Landwirte risikoavers und auszahlungsorientiert ist. Sie sind dann auf die Countervailing Power der Großgenossenschaften gegenüber den immer stärker konzentrierten Abnehmern angewiesen.

Zur Industrie: Aus Sicht eines Lebensmittelherstellers bzw. seines Managements ist eine Präferenz für die genossenschaftliche Rechtsform dagegen kaum auszumachen. Vielmehr zeigt die Praxis, dass die Unternehmensführung hier wenn immer möglich versucht, sich durch organisationsstrukturelle Maßnahmen Freiräume zu erschließen. Die geringe Langfristorientierung und die fehlende Ausrichtung auf den Unternehmenswert erweisen sich ansonsten als Investitionsbremse. Allerdings ist eine weitergehende „Entmachtung“ der bäuerlichen Anteilseigner zugunsten des Kapitalmarktes in aller Regel nicht zu realisieren.

Vor diesem Hintergrund soll im Weiteren vom Fortbestehen der genossenschaftlichen Grundideen ausgegangen werden. Letztlich konstituieren die bestehenden genossenschaftlich organisierten Unternehmen Pfadabhängigkeiten durch den Zwang, dass die Mehrheit der

Genossen jeder grundsätzlichen Satzungsänderung zustimmen muss. Selbst bei einer umfassenden Reform des Genossenschaftswesens müssten etablierte Genossenschaften nach altem Recht abgewickelt werden; eine solche Reform ist zudem zurzeit nicht absehbar. Damit stellt sich jedoch die Frage, wie den bestehenden und zukünftigen Aufgaben unter den aktuellen Bedingungen begegnet werden kann. Diese Überlegungen zielen letztlich auf den vielfach geforderten Wandel von defensiven Genossenschaften (gerichtet auf Marktfehler) zu offensiven Marketinginstitutionen – „adding value“ statt „protecting value“ (Cook 2004).

Die wichtigsten Konfliktfälle der Markenführung, die im Fall der genossenschaftlichen Ernährungsproduzenten auftreten, können in drei Problembereiche aufgeteilt werden, wie sie in Tabelle 38 noch einmal zusammengefasst sind.

Tab. 38: Vergleich der Rechtsformen im Hinblick auf die Potenziale der Markenführung

	Eigentümer-Unternehmen	Kapitalgesellschaft (börsennotiert)	Genossenschaft
Langfristorientierung der Eigentümer	Ja	Nein	Nein
Ausrichtung auf die Steigerung des Unternehmenswertes	Ja	Ja	Nein
Durchsetzungsmöglichkeiten des Managements gegen Eigentümerinteressen	Nein	Ja	Bedingt

Quelle: Eigene Darstellung

Die erste Problemebene verweist auf den kurzfristig ausgerichteten Planungshorizont der meisten genossenschaftlichen Anteilseigner. So haben beispielsweise kleinere landwirtschaftliche Betriebe oder solche, die kurz vor dem Marktaustritt stehen, kein Interesse an Investitionen in den langfristigen Markenaufbau. Für zukunftsfähige Großbetriebe in der Landwirtschaft stellt sich die Situation dagegen unter Umständen deutlich anders dar. Die Heterogenität der genossenschaftlichen Mitglieder und die damit verbundene Interessenvielfalt konstituieren somit den Kern des Problems. Zusätzlich verbietet das Genossenschaftsgesetz eine wirksame Diskriminierung zwischen den Genossen, da maximal drei Stimmen auf einen Genossen entfallen können. Die Kombination aus nur bedingt tragfähiger Corporate Governance und heterogenem Interessensfeld lässt eine Entscheidungsfindung zu Gunsten einer langfristigen Ausrichtung nur schwer möglich erscheinen.

An dieser Zielheterogenität zwischen den landwirtschaftlichen Anteilseignern setzt eine im angelsächsischen Raum seit einiger Zeit unter dem Begriff „New Generation Cooperatives“ (NGC) geführte Diskussion an. Dieser neue Typ von Genossenschaften will über geschlossene Mitgliederstrukturen, vertragliche Festlegung von Marketingzielen und klare Vertragsstrukturen (strikte Lieferrechte und Lieferpflichten) eine größere Homogenität der Interessen

erreichen (Cook/Iliopoulos 1999; Horsthemke 2001; Holcomb/Kenkel 2003; Chaddad/Cook 2004).

Ein auf das deutsche Genossenschaftsgesetz zugeschnittener Vorschlag ist die Einführung von Genussscheinen, die Kapitaleinlagen, Lieferpflichten und Erhöhung des Stimmrechts in sich vereinen (Deising/Brunn 2003). Damit soll es möglich werden, der Heterogenität unter den Genossen zu begegnen, indem finanzstarke, zukunftsorientierte Mitglieder dazu bewegt werden, Kapital über ein Genussscheinmodell in die Genossenschaft einzulegen. Mit dem Erwerb der Genussscheine sollen zudem Mehrstimmrechte gekoppelt werden, so dass die investitionswilligen Genossen verstärkt Einfluss auf die Unternehmensentscheidungen nehmen können. Der Erfolg der Genossenschaft bestimmt dann wiederum die Höhe der Verzinsung der Genussscheine. Insgesamt geht dieser Ansatz in die richtige Richtung, es wird allerdings das grundsätzliche Problem verkannt, dass zur Einführung in bestehende Genossenschaften Satzungsänderungen notwendig werden, die wiederum von der Mehrheit der Genossen gebilligt werden müssen. Es ist zunächst nicht einsichtig, warum eine solche Änderung zustimmungsfähig sein soll, wenn langfristig orientierte Investitionskonzepte dies nicht sind. Auch dann, wenn konstitutionelle Unternehmensentscheidungen vom Mehrstimmrecht ausgenommen sind, verlieren schwächere landwirtschaftliche Betriebe an Einfluss.

Als zweite Problemebene wurde die fehlende Möglichkeit identifiziert, die genossenschaftlichen Anteilseigner an der Unternehmenswertsteigerung partizipieren zu lassen (Grosskopf 2001, S. 5 f.). Die in § 73 Abs. 3 GenG geschaffene Möglichkeit, ausscheidenden Mitgliedern einen Anspruch auf einen Anteil an den freien Rücklagen einzuräumen, trifft diese Zielsetzung nur sehr bedingt. Da diese Fragestellung explizit im Genossenschaftsgesetz geregelt ist, gibt es nur einen geringen Handlungsspielraum für das Management. Aus unserer Sicht gibt es keine ökonomische Begründung, die einer Beteiligung der Genossen an einem steigenden Unternehmenswert entgegensteht. Selbstverständlich müssen neu eintretende Genossen dann einen höheren „Eintrittspreis“ bezahlen, diesem steht dann jedoch ein entsprechender Unternehmenswert gegenüber, so dass dies keine Markteintrittsbeschränkung darstellt. Das Genossenschaftsgesetz sollte hier entsprechend reformiert werden (Harbrecht 2001). Langfristig muss ein Markt für Genossenschaftsanteile (oder ggf. für Lieferrechte) geschaffen werden, so dass die Anteilseigner für einen Verzicht auf Auszahlungspreise mit steigenden und kapitalisierbaren Unternehmenswerten belohnt werden. Aus ökonomischer Sicht besteht hier ein gewichtiger Mangel in der Corporate Governance, der zu Anreizverzerrungen führt. Zu einer Änderung des Gesetzes gibt es hier keine gleichwertigen unternehmerischen Alternativlösungen.

In den oben skizzierten Fallstudien wurde deutlich, dass die Praxis derzeit sehr stark an der dritten Problemebene – der losen Kopplung zwischen Management und landwirtschaftlichen Anteilseignern – arbeitet. So wird etwa die Möglichkeit, den geschäftsführenden Vorstand ausschließlich aus dem Management zu besetzen und ehrenamtlich tätige Landwirte auf die weiteren Gremien zu beschränken, immer häufiger wahrgenommen. Ein weiterer Weg ist die Ausgliederung der Managementtätigkeiten in Kapitalgesellschaften, so soll die Unterneh-

menführung dem direkten Zugriff der genossenschaftlichen Akteure ein Stück weit entzogen werden (Steding 2002, S. 13). Die Anstrengungen, dem Management größere Freiräume gegenüber den Anteilseignern zu erlauben, fördern zugleich die Chancen einer Markenführung. Aus Sicht der Neuen Institutionenökonomie ist diese Verminderung des Eigentümerinflusses allerdings zwiespältig. Auf der einen Seite werden Eigentümerinteressen unterhöhlt, denn die wachsende Autonomie des Managements wird nicht immer im Sinne des Shareholder Values genutzt, auf der anderen Seite werden die Entscheidungskosten des Genossenschaftssystems verringert.

In der Praxis können in Reaktion auf die oben beschriebenen Problemfelder eine Reihe neuerer Genossenschaftsformen nachgezeichnet werden. Chaddad/Cook (2004) definieren drei Typen der Weiterentwicklung der klassischen Genossenschaft:

- Proportional Investment Cooperatives: In diesem, der klassischen Genossenschaft noch sehr nahe stehenden Modell sind die Eigentumsrechte weiterhin auf die landwirtschaftlichen Mitglieder konzentriert, nicht übertragbar und (unter Einhaltung bestimmter Fristen) kündbar. Der zentrale Unterschied zum klassischen Typ liegt in der Bindung der Höhe der Genossenschaftskapitaleinlage an den Nutzen, den das Mitglied aus der Genossenschaft zieht. Zum Beispiel könnte der Umfang der Lieferrechte ein Maßstab für die Höhe der verpflichtend zu erwerbenden Genossenschaftsanteile sein. Eine solche Lösung findet sich beispielsweise bei Dairy Farmers of America (Chaddad/Cook 2004, S. 353.).
- Member-Investor Cooperatives: Diese Genossenschaftsform zeichnet sich dadurch aus, dass Mitglieder zusätzliche Kapitaleinlagen tätigen, die einen Anspruch auf eine gesonderte Rendite beinhalten. Dies kann freiwillig oder – wie z. B. seit 2001 bei Campina – verpflichtend erfolgen (Chaddad/Cook 2004, S. 354). Daran können wie im o. g. Genussscheinmodell auch ausgebauten Stimmrechte gekoppelt sein.
- New Generation Cooperatives: Chaddad/Cook charakterisieren diesen Typ als Genossenschaft, die zusätzlich zu den zuvor genannten Punkten durch (innerhalb des Lieferantenskreises) handelbare Lieferrechte charakterisiert wird. Eine einfache Kündigung der Mitgliedschaft und damit der Rückzug des Kapitals scheiden aus.

Die Weiterentwicklungen des Genossenschaftsmodells machen deutlich, dass im Kern die Beschränkung der Anteilseignerschaft auf die Lieferanten erhalten bleibt, mithin kein externes stimmberechtigtes Kapital aufgenommen wird. Erst wenn diese Grenze partiell aufgehoben wird, verwischen die Unterschiede zur Kapitalgesellschaft.

Neben den hauptsächlich im angelsächsischen Raum entstandenen New Generation Cooperatives werden in den Niederlanden neue Ansätze unter dem Begriff der Co-Maker-Genossenschaften diskutiert. Tabelle 39 zeigt die Unterschiede zwischen diesen neuen Rechtsformen und dem in Deutschland in der Ernährungsindustrie vorherrschenden Modell der Holdinggenossenschaft, bei der operative Elemente in Kapitalgesellschaften ausgelagert werden.

Tab. 39: Unterschiede zwischen neuen Erscheinungsformen der genossenschaftlichen Rechtsform

	Holdingsgenossenschaft	Co-Maker Genossenschaft	New Generation Cooperative
Beibehaltung der Rechtsform	Ja	Ja	Ja
Wahrung der genossenschaftlichen Charakteristika	Ja, durch Auslagerung des operativen Geschäfts in Tochterunternehmen können jedoch unterschiedlich leistungsfähige Mitglieder eher differenziert werden	Ja, durch enge Verzahnung der Gremien bei gleichzeitiger Trennung von operativem Geschäft und Genossenschaftsangelegenheiten	Ja, durch Belassung des operativen Geschäfts in der Genossenschaft bei gleichzeitiger strikter Beschränkung der Produktionsbereiche und der Mitgliedschaft
Wahrung der Mitgliederinteressen	Innerhalb der Genossenschaft: Ja; im Tochterunternehmen abhängig von der Kapitalstruktur	Ja, durch enge Verzahnung der Gremien	Ja, da operatives Geschäft in der Genossenschaft bleibt
Finanzierungsform	Anteil in der Genossenschaft; Kapitalbeteiligung im Tochterunternehmen je nach Form und Ausprägung auch für Nicht-Mitglieder vereinfacht; relativ stabile Eigenkapitalbasis	Anteil in der Genossenschaft; Bonds/Anleihen im Bereich des operativen Geschäfts, handel- bzw. übertragbar; Marktbedingungen für Eigenkapital; stabile Eigenkapitalbasis	Lieferrechtsanteile, handelbar; hohe Anteils- bzw. Beteiligungssumme; Marktbedingungen für Eigenkapital; sehr stabile Eigenkapitalbasis
Mitgliedschaft	Offen	Teilweise geschlossen => Exklusivvorteile	Geschlossen
Lieferbeziehung zur Genossenschaft	Frei(willig) Eventuell durch Erzeugerverträge	Lieferrechte	Lieferpflicht und Abnahmeverpflichtung bis zu Regressforderungen bzw. Ersatzzahlungen der Mitglieder bei Nichterfüllung
Zusammensetzung der Mitgliedergruppe	Heterogen	Teilweise homogen	Homogen

Quelle: Horsthemke 2001, S. 24 (erheblich verändert)

Dieser Vergleich unterschiedlicher genossenschaftlicher Modelle ist insofern jedoch zu relativieren, als dass nur die Variante der Holdingsgenossenschaft mit dem gültigen Genossenschaftsrecht zu vereinbaren ist (Drescher/Ratjen 1999; Bode 2000). Hier deutet sich erneut die grundsätzliche Forderung an den Gesetzgeber an, durch eine Novellierung des Gesetzes größere Spielräume zu schaffen. Aus Tabelle 39 wird deutlich, dass Zielhomogenität und klare vertragliche Einbindung der Genossen potenziellen Trittbrettfahreneffekten entgegen wirken sollen. Vor allem im Rahmen der NGC wird gezielt auf eine möglichst homogene Mitgliederstruktur hingearbeitet. So sollen über ein friktionsfreies Modell der Corporate Governance Probleme im operativen und strategischen Management vermieden werden.

Zu den Merkmalen einer NGC im umfassenden Sinne zählen:

- Eine motivierte Kerngruppe von Anteilseignern.
- Geschlossene Mitgliederstruktur.
- Klare Identifikation eines strategischen Wettbewerbsvorteils.
- Gute Eigenkapitalausstattung und damit die Verpflichtung, hohe Genossenschaftsanteile zu erwerben. Dies trägt zur Bindung der Genossen bei.
- Stringente Vertragsstrukturen, speziell strikte Lieferrechte und Lieferpflichten.
- Handelbarkeit der Eigentums- und/oder Lieferrechte. Über diese handelbaren Rechte partizipieren die Landwirte am steigenden Unternehmenswert.
- Vertragliche Festlegung der Marketingziele und Marketingverpflichtungen.
- In der Regel hoher vertikaler Integrationsgrad.
- Professionelle Managementstruktur.

Im Rahmen der Genossenschaften in der deutschen Ernährungsindustrie können Elemente der NGC etwa durch striktere vertragliche Liefersysteme mit höherer Bindungsintensität (Regelungsumfang, Bindungsdauer usw.) aktiviert werden. Ein Kernproblem der Genossenschaften in der Fleischbranche, das die hier zzt. anzutreffenden Lücken verdeutlicht, ist z. B. die fehlende Andienungspflicht der genossenschaftlichen Lieferanten. Die Übernahme einiger der o. g. Elemente kann dem entgegenwirken (Horsthemke 2001, Sykuta/Cook 2001). Handlungsbedarf für den Gesetzgeber liegt in diesem Punkt in der Ermöglichung einer zeitlichen Diskriminierung der Genossen. Die Langfristigkeit der Investitionsplanung würde wesentlich gefördert, wenn „Altgenossen“ höhere Erträge erzielen könnten.

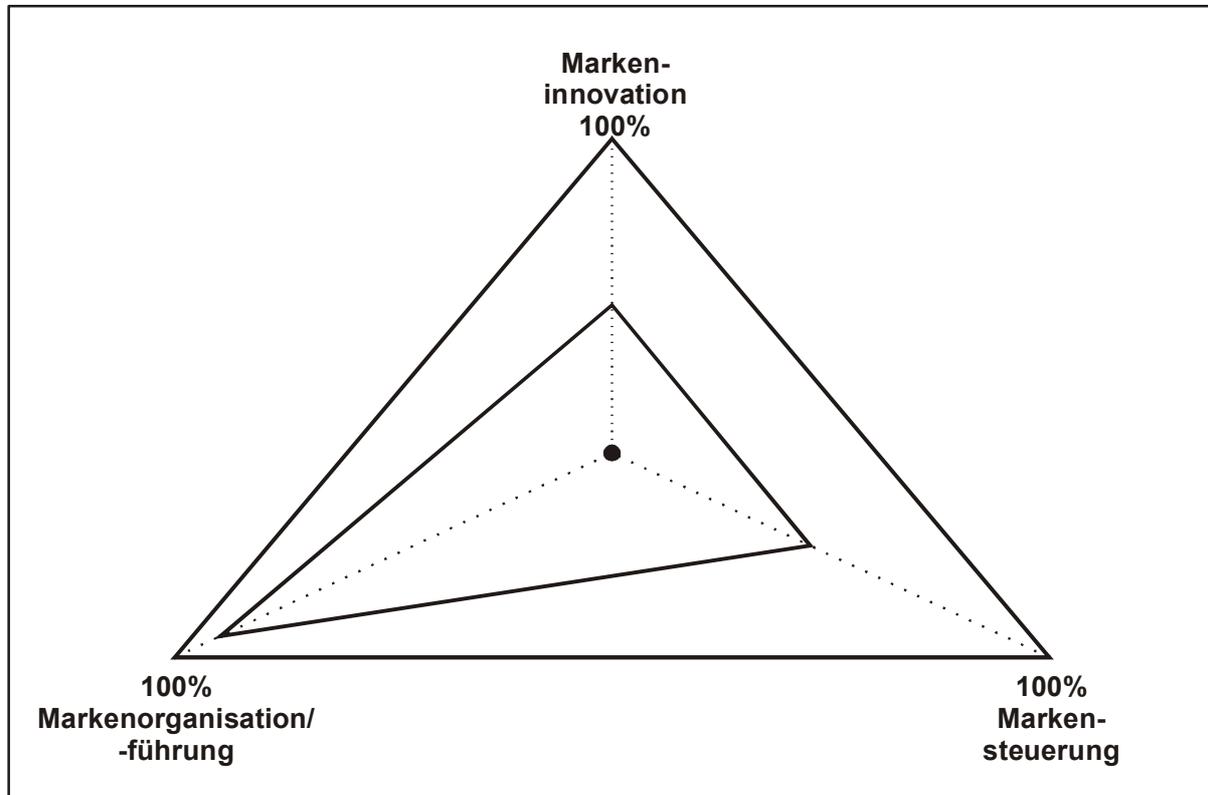
Insgesamt zeigen die Ausführungen jedoch, dass die Genossenschaften im Bereich der Markenführung derzeit komparative Wettbewerbsnachteile haben. Dies stellt die Rechtsform nicht grundsätzlich in Frage, sehr wohl aber die Fähigkeit zur Markenführung. Im Ergebnis spricht vieles für eine Konzentration auf die Kostenführerposition – bei allen damit verbunden Risiken. Dies bedingt unter dem Gesichtspunkt der Economies of Scale weitere Fusionen und ein konsequentes Kostenmanagement. Die vorhandenen Herstellermarken sollten in einem solchen Szenario entweder kapitalisiert werden oder unter dem Gesichtspunkt der Cash Flow-Generierung langfristig auslaufen. Wenn gleichwohl der Aufbau starker Marken angestrebt wird, sollten die diskutierten Optionen des Rechtsformenwandels konsequent genutzt werden. Hinzu kommen muss ein Wandel der Unternehmenskultur – im Industrieunternehmen und bei den landwirtschaftlichen Anteilseignern.

6.3 Markenorientierung: Change Management auf dem Weg zum Markenartikler

Die Fallstudienanalyse hat gezeigt, dass es nicht nur strukturell-rechtliche Faktoren sind, die einer erfolgreichen Markenführung entgegenstehen. Beispiele wie die bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch-Hall oder die Erzeugergemeinschaft Osnabrück verdeutlichen, dass auch im genossenschaftlichen Rahmen Markenstrategien realisierbar sind. Diese werden je-

doch dauerhaft nur dann erfolgreich sein, wenn sich die gesamte Genossenschaft bis hinein in die landwirtschaftliche Ebene in Richtung eines Markenartiklers entwickelt.

Abb. 30: Beispiel einer markenbezogenen Unternehmensbewertung



Quelle: Eigene Darstellung

Entscheidende Punkte für Brand Excellence in Genossenschaften konnten durch die eigene empirische Forschung evaluiert werden. Drei Faktoren prägen im Kern ein markenorientiertes Unternehmen: Markensteuerung, Markenorganisation/-führung und Markeninnovation. Abbildung 30 veranschaulicht graphisch am Beispiel eines fiktiven Unternehmens den Fall einer Genossenschaft mit ausgebauter Markenorganisation/-führung, aber erheblichen Defiziten in der Markensteuerung und der Innovationskraft. In einer solchen Situation wären erhebliche Anstrengungen zur langfristigen Verankerung der Markenpolitik notwendig. Unsere Erfahrungen deuten darauf hin, dass die genossenschaftliche Ernährungsindustrie eines tiefgreifenden Change Managements bedarf, um sich markenorientierter aufzustellen.

Die Entscheidung, verstärkt auf Marken zu setzen, ist mithin schnell gefällt. Neue Strategien lassen sich auf dem Papier leicht verabschieden. Gegen ihre Umsetzung steht in der Praxis das Beharrungsvermögen der Institution und der in ihr arbeitenden Menschen. Es ist in vielen Fällen nicht so sehr das Finden der richtigen Strategie, die zu Problemen führt. Vielmehr sind es die Charakteristika des betrieblichen Alltags, die Stabilität, Routine, Ordnung und Bewahren bevorzugen (Schreyögg 1998, S. 487 ff.). Hier setzen Change Management-Konzepte an, die darauf gerichtet sind, neue Strategien in der Praxis zu verankern.

Die Forschung zum Change Management nahm ihren Ausgang in den 50er Jahren mit dem Konzept der Organisationsentwicklung. Organisationsentwicklung beschreibt auf Basis sozialpsychologischer Forschung den Prozess des Wandels als dreistufiges Phasenschema (Lewin 1958): Erfolgreiche Veränderungen beginnen mit einem Schritt des „Auftauens“, bei dem die Organisation ihren bestehenden Gleichgewichtszustand verlässt. Bevor etwas Neues angestoßen werden kann, muss in einem Prozess der Katharsis die Bereitschaft für Veränderungen geweckt werden, im vorliegenden Fall mithin das Markendefizit vieler Genossenschaften als Problem erkannt werden. Daran schließt sich eine häufig langwierige Veränderungsphase an (Thom 1995). Im dritten Schritt müssen die innovativen Elemente stabilisiert – „eingefroren“ – werden, damit die latent drohende Macht der Gewohnheit nicht auflebt. Mit diesem Modell wurden erstmals stringent die Schwierigkeiten größerer Wandlungsprozesse aufgearbeitet. Barrieren gehen dabei zum einen auf individuelle Faktoren zurück: Gewohnheiten, Besitzstände, Machtstreben, Ängste usw. (Heintel/Krainz 1998; Staehle 1999, S. 977 ff.). Zum anderen sind es organisationsstrukturelle Regeln, organisationskulturelle Normen und externe Bedingungen, die einer Änderung entgegenstehen (Bea/Göbel 1999, S. 429). Beide Elemente des Widerstands sind häufig intransparent, ungerichtet und auch für interne Beobachter schwierig zu lokalisieren.

Das Organisationsentwicklungsmodell ist jedoch durch eine Prämisse gekennzeichnet, die in der neueren Managementforschung zunehmend in Frage gestellt wird: Wandel wird in diesem Konzept als Ausnahme begriffen, als seltene Episode zwischen stabilen Gleichgewichtspunkten (Brown/Eisenhardt 1997; Krüger 1998; Schreyögg/Nöss 1998). Nach einem gelungenen Entwicklungsschritt kehrt wieder Ruhe in das Unternehmen ein. Der Normalzustand ist gekennzeichnet durch Stabilität und Gleichgewicht („einfrieren“). Dazwischen finden sich Perioden der behutsamen Veränderung, in denen versucht wird, möglichst viele der betroffenen Mitarbeiter zu überzeugen und „mit ins Boot zu ziehen“. Dieser partizipative Grundansatz der Organisationsentwicklung wird heute der Dynamik der Märkte nicht mehr gerecht. Die Veränderungsgeschwindigkeit ist auf dieser Basis zu niedrig, um den Anforderungen eines globalen Wettbewerbs und ausdifferenzierter Nachfragebedürfnisse zu entsprechen (Kleingarn 1997, S. 41).

Die neuere Literatur zum Change Management sucht daher nach alternativen Entwicklungsmodellen jenseits der „behäbigen“ Organisationsentwicklung und spricht dann z. B. von Organizational Transformation und Fundamental Change (Kilmann 1988; Bronner/Schwaab 1999; Eberl et al. 1999). Das Modell des radikalen Wandels setzt auf eine Top down-Strategie und versucht, den umfassenden Anpassungsprozeß von der Unternehmensspitze zu steuern. Dazu bedarf es zunächst einer klaren Markenvision. Nicht selten „stinkt der Fisch vom Kopf“, und es ist gerade die Veränderungsbereitschaft eines Teils der Leitungsebene, die einen Engpassfaktor des Change Managements bildet (Appel/Schwaab 1999; Wimmer 1999). Benötigt wird eine konsistente Leitvorstellung der Entwicklung, die den Prozess der zunehmenden Markenorientierung rahmt und damit die Grenzen vorgibt, innerhalb derer sich die innerbetrieblichen Auseinandersetzungen bewegen können. Eine solche Version muss glaubwürdig und überzeugend kommuniziert werden, um die mit einer Umorientierung verbundenen

Unsicherheiten und Ängste zu verringern (Arbeitskreis „Organisation“ der Schmalenbach-Gesellschaft 1996). Im Vordergrund steht somit die Kommunikationsleistung des Managements. „Most significant successful change has to be driven by a new vision, in other words, some kind of reconception, which serves as a conceptual umbrella“ (Mintzberg/Westley 1992). Die Ausrichtung als „Markenartikler“ wird in Genossenschaften nur dann erfolgreich verlaufen, wenn das Top Management eine klare Zielrichtung formuliert und einen entsprechenden Veränderungsprozess anstößt. Dies wird sich im Unternehmensleitbild niederschlagen. Die neue Vision muss dann gleichzeitig auf den verschiedenen Ebenen der Implementierung umgesetzt werden (Welge/Al-Laham 1995; v. d. Oelsnitz 1999, S. 162 f.). In Tabelle 40 sind die Kernpunkte eines Change Managements auf dem Weg zum Markenartikler umfassend zusammengefasst. Viele dieser Gesichtspunkte wurden in den vorhergehenden Kapiteln bereits angesprochen. An dieser Stelle sollen deshalb nur noch einige besonders zentrale Umsetzungsempfehlungen gegeben werden.

Tab. 40: Implementierungsebenen der Markenorientierung

Handlungsfeld	Anforderungen an ein markenorientiertes Unternehmen
Visionäre Dimension	Sinnstiftende Projektion der unternehmerischen Entwicklung zum Markenartikler (Markenwert als Kern des Leitbildes)
Strategische Dimension	Konsequente Differenzierung und Marktsegmentierung (Identifikation von Zielgruppen, Positionierung)
Kulturelle Dimension	Aufbau markenbezogener Werthaltungen (z. B. Langfristorientierung, Priorität des Markenimages), Schaffung von einschlägigen Artefakten (z. B. interne Markenfibel), Veränderung von Mitarbeiter Einstellungen (z. B. Stellenwert von Werbung)
Strukturelle Dimension	Aufbauorganisatorische Veränderungen (Marketing als Vorstandsposition, Stärkung des Brandmanagements, Austausch von Mitarbeitern zwischen Marketing und anderen Funktionsbereichen)
Führungsbezogene Dimension	Veränderung des Führungsstils (Empowerment der ausführenden Ebenen, dezentrale Führungsstrukturen, Kreativitätsfreiräume, verhaltensorientierte Kontrollen), Bereitstellung entsprechender Budgets, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen
Politische Dimension	Stärkung der Marketingabteilung im innerbetrieblichen Machtkampf (Beförderungsmöglichkeiten, Unterstützung durch Machtpromotoren)
Methodenbezogene Dimension	Etablierung von Balanced Scorecard und Marktforschungsmethoden, marktorientierte Anreizsysteme
EDV-technische Dimension	Hard- und Softwarelösungen, die marktnahe Informationen generieren
Prozessuale Dimension	Internes Marketing für die o. g. Dimensionen

Quelle: Eigene Darstellung

So wird häufig die Relevanz der informellen Organisation für Change Management-Prozesse unterschätzt. Um langfristig den Stellenwert der Markenführung zu erhöhen, müssen die entsprechenden Mitarbeiter besser in die Unternehmenskommunikation eingebunden sein. Ein solches verbessertes Standing des Brand Managements könnte z. B. durch einen verstärkten Abteilungswechsel der Mitarbeiter erreicht werden. Die Tätigkeit in unterschiedlichen Abteilungen fördert das Verständnis für die jeweiligen Probleme, ermöglicht den Aufbau persönlicher Kontakte und verbessert die informelle Kommunikation. Als einfaches Instrument bieten sich verlängerte Tätigkeitszeiträume in wichtigen anderen Funktionsbereichen während der Ausbildungs- oder Traineezeit der Brandmanager an. Auch sollte der Wechsel zwischen den unterschiedlichen Bereichen durch verbesserte Karrieremöglichkeiten für entsprechend mobile Mitarbeiter gefördert werden. Schließlich können gemeinsame Schulungen und Projekte das Klima (z. B. zwischen Vertrieb und Marketing) verbessern.

Besonders wichtig ist aus unserer Sicht auch der letztgenannte Punkt in Tabelle 40, das innerbetriebliche Marketing. Dies bezeichnet die internen Anstrengungen, die zur Etablierung der Marktorientierung notwendig sind (Grönross 1981; Bruhn 1999).

Es besteht die latente Gefahr, dass das mittlere Management, die Belegschaft und die Anteilseigner den Erneuerungsprozess auf den Ebenen ausbremsen. Der von der Unternehmensspitze initiierte Kulturwandel bleibt stecken (vertikaler Konflikt). Im Unternehmen wird Politik betrieben, es gibt Koalitionen, Opposition, Regierungswechsel, Intrigen, Ränkespiele, Regimekritiker, Partisanen, Widerstände an der Basis, wechselnde Fronten, Machtdemonstrationen usf. (Neuberger 1995). Neben ökonomischen Interessen existieren immer Einkommens-, Qualifikations-, Autonomie- und Statusbestrebungen. Unterschiedliche Machtressourcen werden in vielfältiger Form zur Interessenwahrung eingesetzt: Informationen können verschwiegen, Koalitionen vereinbart oder aufgekündigt, informelle Beziehungen gepflegt oder Sanktionen angedroht werden.

Mit der Orientierung auf Markenführung werden sich die Gewichte im unternehmensinternen Machtkampf verschieben. Der Strategiewechsel fördert die Karrierechancen der entsprechenden Abteilungen und wird sich für einen Teil der Mitarbeiter als Karrieresprungbrett erweisen. Entsprechend ist ein Change Management immer auch Instrument in der Auseinandersetzung um die unternehmensinterne Deutungshegemonie (Pfeffer 1981; Faust et al. 1998). Der Wettbewerb kann sich dabei abteilungsintern abspielen, in der Regel geht es aber bei der zunehmenden Markenorientierung um die Konkurrenz zwischen Abteilungen oder Konzern-einheiten um den richtigen Zukunftspfad (Wunderer 1991). Es ist den Protagonisten eines Themas i. d. R. wohl bekannt, welche Funktionsbereiche durch einen bestimmten Ansatz in den Vordergrund gerückt werden (horizontaler Konflikt; Domsch et al. 1992; Shaw/Shaw 1996). Priorität der Markenführung wird letztlich zu Lasten der vielfach zu beobachtenden Vertriebsdominanz gehen.

Tab. 41: Instrumente des internen Marketings auf dem Weg zum Markenartikler

Handlungsfeld	Ausgewählte Handlungsoptionen
Produktpolitik	<ul style="list-style-type: none"> - Alltagsplausibilität der Strategie darstellen - Frühe Erfolgszahlen kommunizieren - Beispielunternehmen als Referenz benennen - Label und Logo für die Markenstrategie entwickeln
Preispolitik	<ul style="list-style-type: none"> - Incentives für Beteiligte entwickeln - Karrieremöglichkeiten für Promotoren andeuten
Distributionspolitik	<ul style="list-style-type: none"> - Projektmanagement einrichten und Promotoren auswählen - Teambuilding auch über die Abteilungsgrenzen - Schulungen zu Fragen der Markenführung anbieten - Abteilungsübergreifend Workshops durchführen - Verhaltenscodex (Markenhandbuch) formulieren
Kommunikationspolitik	<ul style="list-style-type: none"> - Newsletter - Schaukästen - Internet-Seite - Internet-Chat (interne Marken-Community) - Info-Märkte - Preisausschreiben - Videos

Quelle: Eigene Darstellung

Die genannten Barrieren einer Markenorientierung verweisen auf die Notwendigkeit, internes Marketing zu betreiben (Bruhn 1999). Zielgruppen des internen Marketings sind die Mitarbeiter und Anteilseigner, ggf. auch weitere Stakeholder. Mit Hilfe der klassischen Marketinginstrumente wird versucht, das neue Konzept bekannt zu machen, Einstellungen zu verändern und Handlungsbereitschaft zu wecken. Tabelle 41 zeigt exemplarisch, welche Instrumente in diesem Fall eingesetzt werden können.

Wichtig für Genossenschaften ist es, durch das interne Marketing auch die landwirtschaftlichen Anteilseigner und hier insbesondere die Meinungsführer unter den Landwirten anzusprechen. Es geht damit um eine spezielle Form der Investor Relations.

Investor Relations sind traditionell ein PR-Element der börsennotierten Kapitalgesellschaften mit dem Primärziel der Aktienkursverbesserung (Dürr 1995; Günther/Otterbein 1996). Anteilseigner in Genossenschaften sehen sich bisher vornehmlich als Lieferanten und sind entsprechend auf die Maximierung ihres Auszahlungspreises kapriziert (Gerlach et al. 2004). Für die notwendige Langfristorientierung eines markenorientierten genossenschaftlichen Unternehmens muss daher aktiv geworben werden. Die Landwirte müssen für die Zielrichtung Unternehmenswertsteigerung durch den Aufbau von Marken-Assets gewonnen werden.

Zu unterscheiden ist die Pflichtkommunikation, die der Gesetzgeber den Genossenschaften auferlegt und die freiwillige Kommunikation, die vom Unternehmen darüber hinaus durchgeführt wird. Im Hinblick auf die Ansprache der landwirtschaftlichen Anteilseigner bieten sich mediale PR-Instrumente zur Erreichung einer breiten Zielgruppe (Hank 1999; Kirchhoff 2001, S. 42 ff.) und direkte Kommunikationsmaßnahmen zur Überzeugung von Meinungsführern an (Janik 2002). Daneben tritt die Pressearbeit zur Ansprache landwirtschaftlicher Fachzeitschriften als zentrale Multiplikatoren.

Tab. 42: Ausgewählte Maßnahmen der Investor Relations für Genossenschaften

	Zielgruppe genossenschaftliche Mitglieder allgemein	Zielgruppe Meinungsführer innerhalb der Genossen	Zielgruppe landwirtschaftliche Medien
Pflichtkommunikation	Generalversammlung	Vertreterversammlung	–
Freiwillige Kommunikation	IR-Briefe (Journal) Homepage Newsletter Hotline „Genossenschafts- messe“ Bücher, Broschüren Events	Beirat Newsletter Schulungen „Investorengespräch“ mit dem Vorstand Roundtable-Gespräche Workshops mit Werbeagenturen	Pressemitteilungen Pressekonferenzen Roadshow Pressegespräch mit dem Vorstand Hintergrunddossier

Quelle: Eigene Darstellung

Die Markenführung genossenschaftlicher Unternehmen beruht auf dem Markenverständnis und dem Markencommitment der Landwirte. Deren bodenständige Kultur weist deutliche Differenzen zur Szene der Werbeagenturen auf, die die Markenführung prägt. Die Kompetenzentwicklung im Hinblick auf Meinungsführer (z. B. genossenschaftliche Mitglieder in den Gremien) kann z. B. durch interaktive Formen wie Schulungen, Exkursionen zu Agenturen u. Ä. befördert werden. Im Kern geht es für Genossenschaften darum, die Verbindung von bäuerlicher Nähe (z. B. im Auftritt, Standort oder Gebäude) mit einer konsequenten Markenorientierung zu gewährleisten.

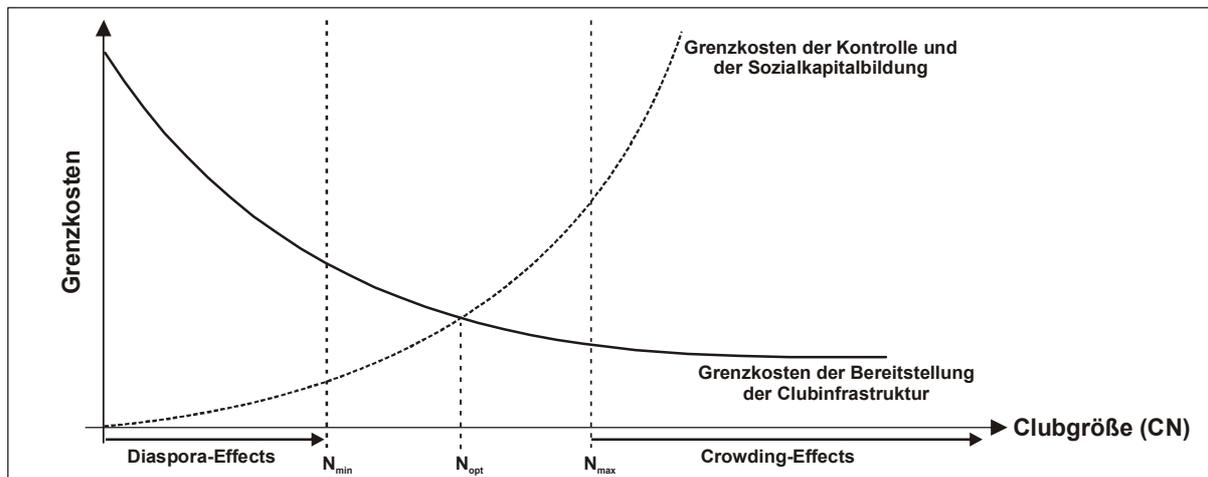
6.4 Markenorientierung und Supplier Relationship Management

In den vorhergehenden Kapiteln wurden die spezifischen Probleme von Marketing Cooperatives im Bereich der Markenführung herausgearbeitet. Ein potenzieller Wettbewerbsvorteil, der sich Genossenschaften bei der Markenführung bietet, wurde dabei allerdings außer Acht gelassen: Die besondere Qualität der Geschäftsbeziehung zwischen den Landwirten und dem Verarbeitungsunternehmen. Im Rahmen der Genossenschaft sollten die Landwirte ein herausgehobenes Interesse an einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit „ihrem“ Verar-

beitungsunternehmen haben – genauso wie umgekehrt der Hersteller „seinen“ Anteilseignern verpflichtet ist.

In der Praxis lässt sich eine entsprechend herausgehobene Qualität der Geschäftsbeziehung innerhalb der Genossenschaft im Vergleich zu Markttransaktionen allerdings kaum nachweisen. Die Dualität von Anteilseignerschaft und Lieferantenstatus ist – wie das Beispiel der Fleischwirtschaft zeigt – nur eine erste Basis und keineswegs die hinreichende Bedingung für eine vertrauensvolle Geschäftsbeziehung (Krupp 2002). In der Größenordnung, in der viele deutsche Produktionsgenossenschaften nach diversen Fusionen arbeiten, bildet sich Sozialkapital nicht zwangsläufig heraus. Die Mitgliederzahl überschreitet in vielen Fällen den Rahmen, in dem sich über personale Beziehungen Commitment erzeugen lässt.

Abb. 31: Zusammenhang zwischen Clubgröße und Sozialkapital



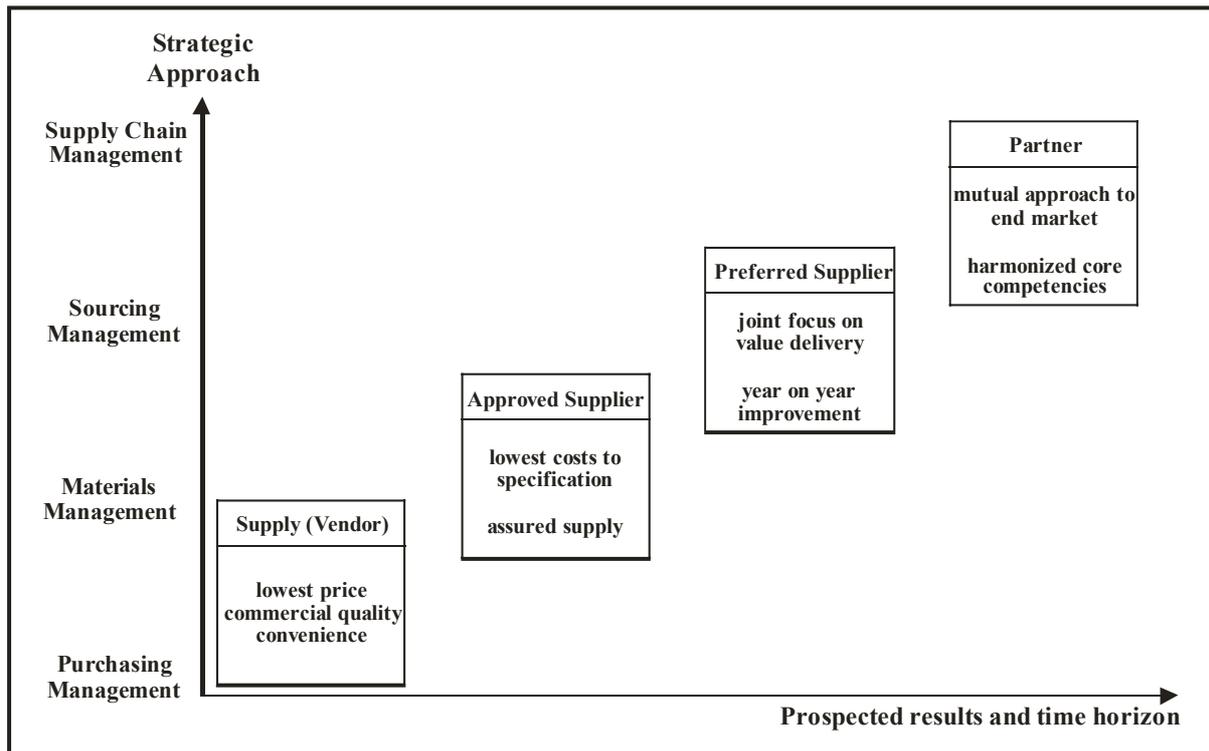
Quelle: Eigene Darstellung

Nicht ohne Grund wird auch im Schrifttum die Vorzüglichkeit der Rechtsform Genossenschaft für große Unternehmen besonders kritisch bewertet (Steding 2002). Mit steigender Clubgröße nehmen die Grenzkosten der Sozialkapitalbildung zu, da in wachsendem Maße formale Kontroll- und Motivationsinstrumente eingesetzt werden müssen. Die optimale Größe der Genossenschaft ist ggf. überschritten, es treten Crowding-Effekte auf.

Zurzeit ist in vielen Fällen kein Unterschied im Lieferantenverhalten zu erkennen, ob ein Landwirt an „seine“ Genossenschaft oder ein unverbundenes Unternehmen liefert. Die Geschäftsbeziehung dürfte von den meisten Landwirten eher als marktliche denn als unternehmensinterne Transaktion empfunden werden (Ringle 2002). Die Wechselbereitschaft ist in der Fleischwirtschaft ausgesprochen groß, aber auch in der Milchwirtschaft geht die Tendenz eher zu kurzfristigen Verträgen (vgl. die Aktivitäten des Bundesverbandes deutscher Milchviehhalter). Der häufig beschworene „Genossenschaftsgeist“ spielt für die Ausgestaltung des Geschäftsbeziehungsmanagements keine vordringliche Rolle mehr. Die Potenziale des Genossenschaftssystems werden nicht ausgeschöpft.

In dieser Situation hat die Rechtsform der Genossenschaft langfristig nur dann einen Vorteil, wenn es gelingt, über ein professionelles Lieferantenmanagement Vertrauen und Commitment bei den landwirtschaftlichen Anteilseignern aufzubauen (Rössl 2002). Genossenschaftliche Grundidee und moderne Formen des Supply Chain Managements müssen an dieser Stelle zusammen kommen (Van Weele 2002; Simchi-Levi et al. 2003; Bourlakis et al. 2004; Claro et al. 2004).

Abb. 32: Strategisches Lieferantenmanagement in Industrieunternehmen



Quelle: Wagner 2001, S. 80

Im Kern geht es beim Supply Chain Management um ein Geschäftsmodell zur Steuerung der gesamten Wertschöpfungskette, das nicht auf einzelbetriebliche Optimierung, sondern auf Effizienz in der gesamten Kette mit anschließender „Verteilung des größeren Kuchens“ setzt. Es geht um „totales Kostendenken“ auf der einen und eine effektivere Form des Managements von vertikalen Unternehmensnetzwerken auf der anderen Seite. Den letztgenannten Punkt, die veränderte Rolle des Einkaufs im Unternehmen im Rahmen eines Supply Chain Managements, skizziert Abbildung 32 im Überblick.

Ein ausgebauten Lieferantenmanagement ist für Unternehmen, die sich im Wettbewerb über besondere Leistungsvorteile differenzieren, eine zunehmend wichtigere Quelle von Wettbewerbsvorteilen. Die Potenziale, die durch eine feste Bindung der Lieferanten erreicht werden können, sind vielfältig. Die folgende Aufzählung stellt diese im Überblick vor (Stölzle/Helm 2003, S. 294 ff.).

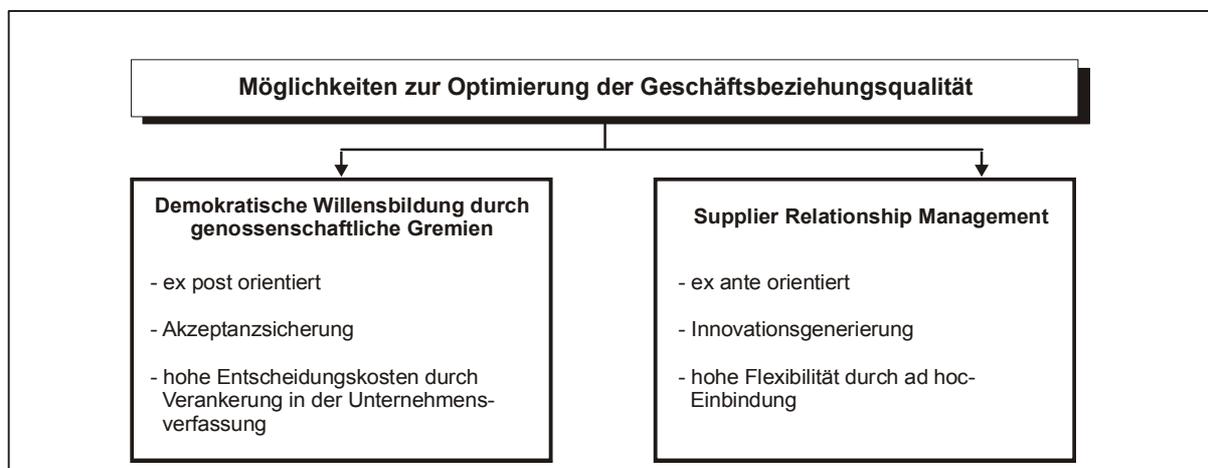
Tab. 43: Vorteile einer engen Lieferantenbindung

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 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 usw.)

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Ein professionelles Geschäftsbeziehungsmanagement dient insgesamt der Generierung von Unterstützungspotenzialen in einer Zeit, wo die Geschwindigkeit von Entscheidungsprozessen zum Erfolgsfaktor der Unternehmenspolitik wird. In den genossenschaftlichen Unternehmen werden diese Potenziale bisher allerdings kaum genutzt. Vielmehr vertraut man zu sehr auf die klassischen genossenschaftsrechtlich festgeschriebenen Kommunikationsinstrumente (Vertreterversammlungen, Beiräte usw.). Diese spielen eine wichtige Rolle. Sie reichen aber in den modernen Großgenossenschaften mit heterogener Mitgliederstruktur nicht mehr aus und müssen um neuere Ansätze des Supply Chain Managements ergänzt werden.

Abb. 33: Management der Geschäftsbeziehungsqualität in Genossenschaften



Quelle: Eigene Darstellung

Die klassischen Methoden der demokratischen Willensbildung erzeugen in Situationen mit hoher Mitgliederzahl und heterogenen Interessenstrukturen negative Nebeneffekte. Sie verbessern zwar unter bestimmten Bedingungen die Entscheidungsqualität, tragen jedoch zur Blockade von Entscheidungsprozessen und zu einem Anstieg der Entscheidungskosten bei. Sie können daher nicht beliebig ausgebaut werden.

Instrumente des Supply Chain Managements dienen im Gegensatz zu den klassischen genossenschaftlichen Gremien nicht der Akzeptanzsicherung bereits vom Management der Genossenschaft getroffener Entscheidungen, sondern der Generierung neuer Lösungen. Ziel ist die Entwicklung von innovativen Formen der Zusammenarbeit, die Verbesserung des Schnittstellenmanagements, gemeinsame EDV-technische Integrationslösungen, Qualitätsoptimierungen im Sinne des Kaizen u. Ä. In der Forschung werden heute unterschiedliche Instrumente in dieser Richtung diskutiert, die sich dadurch auszeichnen, dass sie nicht in der Unternehmensverfassung festgeschrieben sind, sondern ad hoc zur Effizienzsteigerung der Supply Chain einzusetzen sind. Beispielfhaft können hier angeführt werden:

- Qualitätszirkel: Kooperative Entwicklung von Verbesserungspotenzialen in Kleingruppen.
- Kooperative Prozesskostenrechnung: Optimierung der Wertschöpfungskette durch Supply Chain Controlling.
- Proprietäre Marktplätze: Online-Marktplätze im Verbund.
- Virtuelle Communities: Austauschforen für den elektronischen Dialog.
- Lieferantenqualifikation: Ausdehnung von Personalentwicklungskonzepten auf die Lieferanten.
- Lead Supplier-Konzepte: Auswahl besonders leistungsfähiger Lieferanten als Entwicklungspartner.

Begleitet werden müssen diese Ansätze durch eine professionelle Kommunikationspolitik (Investor Relations, vgl. oben). Diese ist zwar im Vergleich zu den klassischen genossenschaftlichen Gremien relativ teuer, aber ungleich schneller. Schließlich sollte das Geschäftsbeziehungsmanagement durch entsprechende Controllinginstrumente gestützt werden. Im Sinne eines umfassenden Controllings (z. B. Balanced Scorecard) sollte die Geschäftsbeziehungsqualität regelmäßig empirisch gemessen werden. Entsprechende Methoden werden derzeit entwickelt und getestet (Gerlach et al. 2004).

Gesamtfazit: Die großen Genossenschaften der Ernährungsindustrie sind durch Werbe-spendings von deutlich unter 1 % des Umsatzes gekennzeichnet. Diejenigen Anbieter, die sich nicht auf eine reine Kostenführerschaftsstrategie konzentrieren können oder wollen, müssen sich als Wertschöpfungskette markenorientiert aufstellen. Dies wird nur dann gelingen, wenn institutioneller Wandel (genossenschaftliche Anreizstrukturen) und unternehmerisches Handeln in der Supply Chain co-evolutorisch vorangetrieben werden. Das vorliegende Buch skizziert dazu einen integrativen Rahmen auf Basis der Neuen Institutionenökonomie und aktueller verhaltenswissenschaftlicher Managementansätze.

Letztlich müssen Genossenschaften stärker als bisher realisieren, dass die erfolgreiche Führung von Markenartikeln Brand Orientation der gesamten Wertschöpfungskette bedeutet. Die landwirtschaftlichen Anteilseigner sollten auf diesem Weg durch eine systematische Mitgliederentwicklung im Sinne des Supply Chain Managements und der Investor Relations „mitgenommen“ werden. Es spricht vieles dafür, dass dies ohne eine Änderung des Genossenschaftsrechts schwierig wird. Allerdings sind Genossenschaften schon häufig „totgesagt“ worden. Ihr Erfolg im Wachstumswettbewerb konnte die Markenschwäche bisher vielfach kompensieren. Die Corporate Governance einer Genossenschaft ist ein Bremsanker im Markenwettbewerb, auf der anderen Seite haben Genossenschaften aufgrund ihrer demokratischen Entscheidungsstruktur einige Managementmoden der letzten Jahrzehnte erfolgreich vermieden (Spiller/Schramm 2004).

Das strukturell bedingte Corporate Governance-Problem der Genossenschaften liegt im Kern darin begründet, dass sie zwei Ziele parallel verfolgen, die bei der Markenführung (und einigen weiteren strategischen Fragestellungen) aufeinander prallen: Die Gegenmachtbildung der Landwirte gegenüber ihren Abnehmern auf der einen und die Solidarität der Landwirte untereinander im Strukturwandel auf der anderen Seite. Die Wandlungen des Genossenschaftsmodells zu homogeneren Einheiten mit handelbaren und an die Unternehmenswertsteigerung gekoppelten Eigentumsrechten betont den ersten Gedanken. Das zweite Ziel, Solidarität zur Abfederung des Strukturwandels, ist eine Barriere im Wettbewerb, die die Zukunft des Genossenschaftsmodells eher in Frage stellt.

Die aus dem Managementverhalten der Genossenschaften resultierenden Probleme der Markenführung sind vornehmlich Führungsdefizite vor dem Hintergrund komplexer hybrider Wettbewerbsstrategien. Die herausragenden Elemente der Brand Orientation – Langfristorientierung und Commitment – sind vor dem Siegeszug der Discounter und der grassierenden Handelsmarkeneuphorie schwierig zu bewältigen, da die Marke immer wieder in Frage gestellt wird. Große genossenschaftliche Unternehmen der Fleisch- und Milchwirtschaft können das Handelsmarkensegment nicht aufgeben. Die vorliegende Arbeit kann hier nur zum Teil Antworten für die sich daraus ergebenden praktischen Fragestellungen der Parallelführung von Markenartikeln und Handelsmarken geben. Hier zeichnet sich erheblicher Forschungsbedarf ab.

Literatur

- Aaker, A. D. (1992): Management des Markenwerts, Frankfurt u. a.
- Akerlof, G. A. (1970): The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism, in: Quarterly Journal of Economics, 84, 488-500.
- Alchian, A. A., Demsetz, H. (1972): Production Costs, Information Costs, and Economic Organization, in: American Economic Review, 62, 777-795.
- Alchian, A. A., Demsetz, H. (1982): Das Paradigma der Eigentumsrechte, in: Möller, H. et al. (Hrsg.): Umweltökonomik, Beiträge zur Theorie und Politik, Königstein, 174-183.
- Alvensleben, R. v. (1997a): Consumer Attitudes and Behaviour on the Meat Market in Germany, in: Alvensleben, R. v. et al., Problems of Meat Marketing. Arbeitsbericht Nr. 2 des Lehrstuhls für Agrarmarketing, Kiel, 15-18.
- Alvensleben, R. v. (1997b): BSE-Krise, Verbraucherverunsicherung und ihre Folgen, in: Agrarwirtschaft, 46 (6), 213-214.
- Alvensleben, R. v., Gertken, D. (1993): Regionale Gütezeichen als Marketinginstrumente bei Nahrungsmitteln, in: Agrarwirtschaft, 42 (6), 247-251.
- Andresen, T., Nickel, O. (1999): Führung von Dachmarken, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, Wiesbaden, 575-605.
- Appel, W. Ph., Schwaab, C. (1999): Change-Management: Instrumente und Gestaltungsempfehlungen aus der Praxis. Eine empirische Untersuchung, in: Bronner, R., Stamin-ski, H. (Hrsg.): Evolution steuern – Revolution planen: Über die Beherrschbarkeit von Veränderungsprozessen, Bonn u. a., 165-189.
- Arbeitskreis „Organisation“ der Schmalenbach-Gesellschaft (Hrsg.) (1996): Organisation im Umbruch, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 6, 621-665.
- Atuahene-Gima, K. (1996): Market Orientation and Innovation, in: Journal of Business Research, 35, 93-103.
- Axelrod, R. (1983): The Evolution of Cooperation, New York.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. (2003): Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung, 10. Aufl., Berlin.
- Balling, R. (1990): Marketing-Konzeption für einen Markenartikel Rindfleisch, Agrarwirtschaft Sonderheft 125, Frankfurt a. M.
- Barzel, Y. (1982): Measurement Cost and the Organization of Markets, in: Journal of Law and Economics, 25, 27-48.
- Barzel, Y. (1989): Economic Analysis of Property Rights, Cambridge.
- Bea, F. X., Göbel, E. (1999): Organisation: Theorie und Gestaltung, Stuttgart.
- Bijman, W., Hendrikse, G. (2004): Growers' Associations and the Stability of VTN/The Greenery, in: Hendrikse, G. (Hrsg.): Restructuring Agricultural Cooperatives, Rotterdam, 9-28.
- Bisp, S. (1999): Barriers to Increased Market-Oriented Activity: What the Literature Suggests, in: Journal of Market Focused Management, 4, 77-92.
- BML (Hrsg.) (2000): Zur Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Milchwirtschaft, Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft

- und Forsten, Schriftenreihe des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Reihe A: Angewandte Wissenschaft (486).
- Bode, B. (2000): Die Gründung von „New Generation of Co-operatives“ und das deutsche Genossenschaftsrecht. Ein Kommentar zu Klaus Drescher und Ulrike Ratjen, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 50, 137-139.
- Bodenstein, G., Spiller, A. (1998): Marketing - Strategien, Instrumente und Organisation, Landsberg/Lech.
- Boettcher, E. (1980): Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, Tübingen.
- Boettcher, E. (1983): Hermann Schulze-Delitzsch und der privatwirtschaftliche Förderauftrag im deutschen Genossenschaftswesen, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 33, 91-104.
- Bongaerts, R. (2000): Verbesserung der Schlachthofstruktur in der Bundesrepublik Deutschland: unter besonderer Berücksichtigung eines Strukturkrisenkartells, Frankfurt a. M. u. a.
- Bonus, H. (1986): The Cooperative Association as a Business Enterprise: A Study in the Economics of Transactions, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, 142, 310-339.
- Bonus, H. (1987a): Die Genossenschaft im Jahr 2000, in: Genossenschaftswissenschaftliche Beiträge, 13, Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster.
- Bonus, H. (1987b): Die Genossenschaft als modernes Unternehmenskonzept, in: Genossenschaftswissenschaftliche Beiträge, 10, Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster.
- Bourlakis, M. A., Weightman, P. W. H. (Hrsg.) (2004): Food Supply Chain Management, Oxford
- Brandes, D. (1998): Konsequent einfach: Die Aldi-Erfolgsstory, Frankfurt a. M., New York.
- Branscheid, W. (1999): Halten Marken, was sie versprechen? in: Fleischwirtschaft, 79 (1), 73-74.
- Branscheid, W. (2000): Fleischmarketing in der industrialisierten Welt, in: Fleischwirtschaft, 80 (3), 39-40.
- Bridts, C., Köttl, P. (2003): Steht die Milchwirtschaft vor der heißen Phase ihres Konzentrationsprozesses?, in: M & A Intern, Zeitschrift der HypoVereinsbank (HBV Consult), 9 (04), 8-15.
- Bronner, R., Schwaab, C. (1999): Gestalt und Gestaltung organisationaler Veränderungsprozesse, in: Bronner, R., Staminski, H. (Hrsg.): Evolution steuern – Revolution planen: Über die Beherrschbarkeit von Veränderungsprozessen, Bonn u. a., 13-42.
- Brown, S. L., Eisenhardt, K. M. (1997): The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations, in: Administrative Science Quarterly, 42, 1-34.
- Bruhn, M. (1999): Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Wiesbaden.
- Buchanan, J. M., Tollison, R. D. (Hrsg.) (1984): The Theory of Public Choice, Vol. I&II, Ann Arbor.

- Bühler, R. (2003): Produkte mit Heimat – Schlüssel zur globalen VerbraucherIn, Vortrag bei den Röttgener Marketingtagen der CMA 2003, Bonn.
- Buskens, V. (1999): Social Networks and Trust, Utrecht.
- BVE (2003): Umsatzanteile der Branchen der Ernährungsindustrie 2002, <http://www.bve-online.de/zahlen/index.html>, Abrufdatum: 31.12.03.
- Campina (2003): Geschäftsbericht 2003
- Cano, C. R., Carrilat, F. A., Jaramillo, F. (2004): A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents, in: *International Journal of Research in Marketing*, 21, 179-200.
- Caves, R.E., Ghemawat, P. (1992): Identifying Mobility Barriers, in: *Strategic Management Journal*, 13 (1), 1-12.
- Cespedes, F. V. (1993): Coordinating Sales and Marketing in Consumer Goods Firms, in: *Journal of Consumer Marketing*, 10 (2), 37-55.
- Cespedes, F. V. (1995): *Concurrent Marketing: Integrating Product, Sales, and Service*, Boston, Massachusetts.
- Chaddad, F. R., Cook, M. L. (2004): Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology, in: *Review of Agricultural Economics*, 26 (3), 348-360.
- Chandler, A. D. (1962): *Strategy and Structure. Chapters in the History of Industrial Enterprise*, Cambridge, London.
- Chang, T.-Z., Mehta, R., Chen, S.-J., Polsa, P., Mazur, J. (1999): The effects of market orientation on effectiveness and efficiency: the case of automotive distribution channels in Finland and Poland, in: *Journal of Service Marketing*, 13 (4/5), 407-418.
- Chernatony, De L., McDonald, M. H. B. (1992): *Creating Powerful Brands*, Oxford.
- Cheung, S. N. (1983): The Contractual Nature of the Firm, in: *Journal of Law and Economics*, 26, 1-21.
- Chwalleck, A. (1998): Die süße Flut: 40000 Artikel - nur wenige schaffen den Durchbruch, in: *Lebensmittel-Zeitung: Spezial*, 1999, 2.
- 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, 203-210.
- CMA (1999): *Convenience bei Frischfleisch*, Bonn.
- Coase, R. (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, 4, 386-405.
- Coase, R. (1960): The Problem of Social Cost, in: *Journal of Law and Economics*, 3, 1-44.
- Cook, M. L. (1995): The Future of U.S. agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach, in: *American Journal of Agricultural Economy*, 77 (5), 1153-1159.
- Cook, M. L. (2004): Keynote speech. Sixth International Conference on Chain and Network Management in Agribusiness and the Food Industry (Ede, 27-28 May 2004), Wageningen.
- Cook, M. L., Iliopoulos, C. (1999): Beginning to Inform the Theory of the Cooperative Firm: Emergence of the New Generation Cooperative, in: *Finnish Journal of Business Economics*, 48 (4), 525-535.

- Cook, M. L., Iliopoulos, C., Chaddad, F. R. (2004): Advances in Cooperative Theory since 1990: A Review of Agricultural Economics Literature, in: Hendrikse, G. (Hrsg.): Restructuring Agricultural Cooperatives, Rotterdam, 65-90.
- Dawes, J. (2000): Market Orientation and Company Profitability: Further Evidence Incorporating Longitudinal Data, in: Australian Journal of Management, 25 (2), 173-200.
- Deising, F., Brunn, H. (2003): Ein Wertkettenmodell für landwirtschaftliche Genossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 54, 11-18.
- Demsetz, H. (1964): The Exchange and Enforcement of Property Rights, in: Journal of Law and Economics, 7, 11-26.
- Demsetz, H. (1966): Some Aspects of Property Rights, in: Journal of Law and Economics, 9, 61-70.
- Demsetz, H. (1967): Towards a Theory of Property Rights, in: American Economic Review, 57, 347-359.
- Deutscher Fleischer-Verband (2003): Geschäftsbericht 2002/2003, Frankfurt a. M.
- Diller, H. (1988): Key-Account-Management als vertikales Marketingkonzept. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde aus der deutschen Lebensmittelindustrie, in: Marketing ZFP, 10, 213-223.
- Diller, H. (2003): Aufgabenfelder, Ziele und Entwicklungstrends der Preispolitik, in: Diller, H., Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Preispolitik, Wiesbaden, 3-32.
- Diller, H., Goerdts, T., Geis, G. (1997): Die Marken- und Einkaufsstättentreue bei Konsumgütern, Arbeitspapier Nr. 58 des Lehrstuhls für Marketing der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg.
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, in: American Sociological Review, 48, 147-160.
- Domsch, M., Gerpott, T. J., Gerpott, H. (1992): Wie sehen Industrieforscher Mitarbeiter aus dem Marketing?, in: Die Betriebswirtschaft, 52, 71-89.
- Draheim, G. (1952): Die Genossenschaft als Unternehmenstyp, Göttingen.
- Drescher, K., Ratjen, U. (1999): New Generation of Co-operatives – Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit auf die Bundesrepublik Deutschland, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 49, 264-277.
- Drösser, A. (1997): Wettbewerbsvorteile durch Qualitätskommunikation: Bewertungsmodell für traditionelle Marktsignale und zertifizierte Managementsysteme, Wiesbaden.
- Drucker, P. F. (1954): The Practice of Management, London.
- Dürr, M. (1995): Investor Relations: Handbuch für Finanzmarketing und Unternehmenskommunikation, 2. Aufl., München, Wien.
- Eberl, P., Koch, J., Dabitz, R. (1999): Rebellion in der Organisation – Überlegungen zu einer Führungstheorie des radikalen Wandels, in: Schreyögg, G., Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 9: Führung – neu gesehen, Berlin, New York, 239-277.
- Eggers, S. (1998): Struktur und Wettbewerb im deutschen Schweine- und Rindfleischsektor, Kiel.
- Eggertsson, T. (1990): Economic Behavior and Institutions, New York.
- EGO (2003): Unternehmensdarstellung, Osnabrück.

- Eichner Lisboa, S. (2002): Chancen nutzen – Kooperationen für den Mittelstand, <http://www.bve-online.de/presse/vortraege/texte/310102>, Abrufdatum: 15.04.2002.
- Engel, K.-H. (2003): Vortrag im Rahmen der Jahrestagung der Jungen DLG vom 23. bis 25. Mai 2003 in Trier.
- Enneking, U., Spiller, A., Staack, T. (2004): Global brands und local heroes: Überlebenschancen für Regionalmarken im Portfolio internationaler Lebensmittelhersteller, in: Ahlert, D., Olbrich, R., Schröder, H. (Hrsg.): Internationalisierung von Vertrieb und Handel. Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement 2004, Frankfurt a. M., 205-222.
- Ertl, R., Specht, M. (1999): Globus - Kundenorientierung in der Sortimentsgestaltung als Ausgangspunkt für den unternehmerischen Erfolg, in: Meyer, A. et al. (Hrsg.): Kundenorientierung im Handel, Frankfurt a. M., 91-120.
- Esch, F.-R. (2003): Strategie und Technik der Markenführung, München.
- Esch, F.-R., Wicke, A. (1999): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, Wiesbaden.
- Fama, E. F., Jensen, M. (1983): Separation of Ownership and Control, in: Journal of Law and Economics, 26, 301-325.
- Faust, H. (1977): Geschichte der Genossenschaftsbewegung, 3. erweiterte Auflage, Frankfurt/Main.
- Faust, M., Jauch, P., Deutschmann, C. (1998): Reorganisation des Managements: Mythos und Realität des ‚Intrapreneurs‘, in: Industrielle Beziehungen, 5, 101-118.
- Feige, S. (1996): Handelsorientierte Markenführung: Strategien zur Profilierung von Konsumgüterherstellern beim Handel, Frankfurt a. M.
- Feige, S., Tomczak, T. (1995): Einkaufsentscheidungen des Handels – kritischer Faktor für erfolgreiche Markenführung, St. Gallen.
- Frick, B. (2004): Does Ownership Matter? Empirical Evidence from the German Wine Industry, in: KYKLOS, 57, 357-386.
- Frilling, S., Lüth, M., Spiller, A. (2004): Markentransferpotenzial der Marke Wiesenhof. Erscheint in: Fleischwirtschaft, Nr. 9.
- Fritsch, M., Wein, T., Ewers, H.-J. (2001): Marktversagen und Wirtschaftspolitik, München.
- Furubotn, E., Pejovich, S. (1972): Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature, in: Journal of Economic Literature, 10, 1137-1162.
- Gegenmantel, R. (1996): Key-Account-Management in der Konsumgüterindustrie, Wiesbaden.
- Gerlach, S., Köhler, B., Spiller, A., Wocken, C. (2004): Supplier Relationship Controlling im Agribusiness: Ein Konzept zur Messung der Geschäftsbeziehungsqualität, Göttingen. Diskussionsbeitrag des Instituts für Agrarökonomie der Universität Göttingen (im Druck).
- GfK (2002): Aldi oder Marke, in: ScanLine: Der Experten-Informationsdienst für Marketing & Vertrieb, 3.
- Gilbert, X., Strebel, P. (1987): Strategies to Outpace the Competition, in: Journal of Business Strategy, 8, 28-36.

- Glitsch, K. (1998): Verhalten europäischer Konsumenten und Konsumentinnen gegenüber Fleisch: eine theoretische und empirische Analyse, Frankfurt a. M. u. a.
- Grönross, C. (1981): Internal Marketing – An Integral Part of Marketing Theory, in: Donnelly, J. H., George, W. R. (Hrsg.): Marketing of Services, Chicago, 236-238.
- Großkinsky, A. (2003): Höherer Stellenwert für Bio-Fleisch: Die Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall verstärkt die Marketinganstrengungen, in: BioPress, 24-29.
- Grosskopf, W. (2001): Die Mitgliederbindung, in: Grosskopf, W. (Hrsg.): Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2001, Stuttgart-Hohenheim.
- Gruner & Jahr (Hrsg.) (2002): Brigitte Kommunikationsanalyse 2002, Hamburg.
- Grunert, K. G. (1998): Qualitätserwartung und Qualitätserlebnis bei Lebensmitteln, in: Neuner, M., Reisch, L. A. (Hrsg.): Konsumperspektiven: Verhaltensaspekte und Infrastruktur; Gerhard Scherhorn zur Emeritierung, Berlin, 101-111.
- Günther, T., Kriegbaum, C. (1999): Markenmanagement – State of the Art, in: Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, 99 (33), Dresden.
- Günther, T., Otterbein, S. (1996): Die Gestaltung der Investor Relations am Beispiel führender Aktiengesellschaften, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 66 (4), 389-417.
- GWA (2004): http://www.gwa.de/Aktuelle_Themen.94.0.html, Abrufdatum: 13.07.2004.
- Hank, B. (1999): Informationsbedürfnisse von Kleinaktionären: zur Gestaltung von Investor Relations, München.
- Hankinson, P. (1999): An empirical study which compares the organisational structures of companies managing the World's Top 100 brands with those managing outsider brands, in: Journal of Product & Brand Management, 8 (5), 402-414.
- Hankinson, P. (2001): Brand orientation in the Top 500 fundraising charities in the UK, in: Journal of Product & Brand Management, 10 (6), 346-360.
- Hansen, U. (1990): Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, 2. Aufl., Göttingen.
- Harbrecht, W. (2001): Herausforderungen an die Genossenschaft an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, in: Harbrecht, W., Vogel, W. (Hrsg.): 50 Jahre Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg, Festschrift, Nürnberg, 87-103.
- Harris, L. C. (2000): The organizational barriers to developing market orientation, in: European Journal of Marketing, 34 (5/6), 598-624.
- Hart, O. D., Moore, J. (1990): Property Rights and the Nature of the Firm, in: Journal of Political Economy, 98, 1119-1158.
- Heil, O. P., Helsen, K. (2001): Towards an understanding of price wars: Their nature and how they erupt, in: Journal of Research in Marketing, 18 (1), 83-98.
- Heimig, D. (2003): Wiesenhof als Selbstvermarkter, in: Lebensmittelzeitung, 41, 10.10.2003, 74.
- Heintel, P., Krainz, E. E. (1998): Veränderungswiderstand von Organisationen, in: Dalheimer, V. et al. (Hrsg.): Change Management auf Biegen und Brechen? Revolutionäre und evolutionäre Strategien der Organisationsveränderung, Wiesbaden, 201-233.
- Hendrikse, G. (Hrsg.) (2004): Restructuring Agricultural Cooperatives, Rotterdam.

- Hendrikse, G., Bijman, J. (2002): Ownership Structure in Agrifood Chains: The Marketing Cooperative, in: *American Journal of Agricultural Economy*, 84 (1), 104-119.
- Hendrikse, G., Oijen, A. A. C. J. (2004): Diversification and Corporate Governance, in Hendrikse, G. (Hrsg.): *Restructuring Agricultural Cooperatives*, Rotterdam, 51-64.
- Hendrikse, G., Veerman, C. (2001): Marketing Co-operatives: An Incomplete Contracting Perspective, in: *Journal of Agricultural Economics*, 52, 53-64.
- Hendrikse, G., Veerman, C. (2004): On the Future of Cooperatives: Taking Stock, Looking Ahead, in: Hendrikse, G. (Hrsg.) (2004): *Restructuring Agricultural Cooperatives*, Rotterdam, 91-108.
- Heydt, A. v. d. (1998): *Efficient consumer response: Basisstrategien und Grundtechniken, zentrale Erfolgsfaktoren sowie globaler Implementierungsplan*, 3. Aufl., Frankfurt a. M.
- Hoffmann, K. (2004a): Fleischbranche vor neuen Strukturen, in: *LZ-Net*, <http://www.lz-net.de/archives/...>, Abrufdatum: 25.03.04.
- Hoffmann, K. (2004b): Westfleisch sucht die „Schönen“, in: *LZ-Net, Market News*, <http://www.lz-net.de/news/marketnews/...>, Abrufdatum: 15.01.2004
- Högl, S., Sattler, H., Hupp, O. (2002): *Evaluation of the financial value of brands*, Hamburg.
- Holcomb, R. B., Kenkel, P. (2003): *Success Factors for Value-added New Generation Cooperatives*, Discussion Paper, Food and Agricultural Products Center Oklahoma State University.
- Holler, D. (2001): Platz für Regionalmarken, in: *LZ-Net*, <http://www.lz-net.de>, Abrufdatum: 02.04.2003.
- Homburg, C. (2000): *Kundennähe von Industriegüterunternehmen*, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Homburg, C., Sütterlin, S. (1992): Strategische Gruppen: Ein Survey, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 62 (6), 635-662.
- Homburg, C. et al. (1999): Marketing's Influence Within the Firm, in: *Journal of Marketing*, 63 (4), 1-17.
- Homburg, C., Pflesser, C. (2000): A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes, in: *Journal of Marketing Research*, 37 (4), 449-462.
- Homburg, C., Krohmer, H. (2003): *Marketingmanagement*, Wiesbaden.
- Homburg, C., Richter, M. (2003): *Branding Excellence: Wegweiser für ein professionelles Markenmanagement*, Management Know-how Reihe der Universität Mannheim (75), Mannheim.
- Horsthemke, A. (2001): Neue Strategien für ländliche Genossenschaften, in: Grosskopf, W. (Hrsg.): *Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2001*, Stuttgart-Hohenheim, 18-26.
- Hülsemeyer, F. (2000): Strategien für die Milchverarbeitung und -vermarktung im neuen Jahrhundert, in: *Die Molkereizeitung Welt der Milch*, 54 (7), 230-236.
- Hüttner, M., Ahsen, A. v., Schwarting, U. (1999): *Marketing-Management*, 2. Aufl., München, Wien.
- IRI (2004): Mopro: Discounter stützen den Markt, in: *ScanLine*, 11 (2), 6.
- Irrgang, W. (1989): *Strategien im vertikalen Marketing*, München.
- Janik, A. (2002): *Investor Relations in der Unternehmenskommunikation: Kommunikationswissenschaftliche Analysen und Handlungsempfehlungen*, Wiesbaden.

- Jenner, T. (2000): Hybride Wettbewerbsstrategien in der deutschen Industrie – Bedeutung, Determinanten und Konsequenzen für die Marktbearbeitung, in: Die Betriebswirtschaft, 60, 7-60.
- Jensen, M., Meckling, W. T. (1976): Theory of the firm: Managerial Behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure, in: Journal of Financial Economics 3, 305-360.
- Kalmbach, U. (1999): ECR Europe und ECR Deutschland – Ein Überblick, in: Heydt, A. v. d. (Hrsg.): Handbuch Efficient Consumer Response, München, 24-40.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard, Stuttgart.
- Katterbach, W. (2001): BSE und die Folgen, in: Impulse, 18 (5), 50-55.
- Keller, K. (1999): Erfolgsfaktoren von Markenerweiterungen, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, Wiesbaden, 705-721.
- Kilmann, R. H. et al. (Hrsg.) (1988): Corporate Transformation: Revitalizing Organizations for a Competitive World, San Francisco, London.
- Kirchhoff, K. R. (2001): Die Equity Story als durchgängige Kommunikationsstrategie, in: Kirchhoff, K. R., Piwinger, M. (Hrsg.): Die Praxis der Investor Relations, 2. Aufl., Neuwied.
- Kleingarn, H. (1997): Change Management: Instrumentarium zur Gestaltung und Lenkung einer lernenden Organisation, Wiesbaden.
- Köhler, R. (Hrsg.) (2001): Erfolgsfaktor Marke: neue Strategien des Markenmanagements, München.
- Kohli, A., Jaworski, B. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, in: Journal of Marketing, 54 (2), 1-18.
- Kotler, P. (1988): Principles of Marketing, 6th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- KPMG (Hrsg.) (2001): Status Quo und Perspektiven im deutschen Lebensmittelhandel, in: LZ-Net, <http://www.lz-net.de/research/pdf/15.pdf>, Abrufdatum: 15.10.2003.
- Kramer, J. (2000): Co-operatives as Actors in a Market Economy, Berlin Cooperative Papers (50), Berlin.
- Krijger, A. (2004): Auf die Strategie kommt es an, in: DLG-Mitteilungen, 119 (5), 26-29.
- Krüger, W. (1998): Management permanenten Wandels, in: Glaser, H. et al. (Hrsg.): Organisation im Wandel der Märkte, Festschrift für Erich Frese zum 60. Geburtstag, Wiesbaden, 227-249.
- Krupp, W. (2002): Mitgliederbindung in Genossenschaftsbanken in Deutschland zu Beginn des 21. Jahrhunderts, Stuttgart-Hohenheim.
- Lademann, R. (2002): Potenziale für regionale Lebensmittelvermarktung und –handel bei zunehmender Unternehmenskonzentration, Gutachten im Rahmen des TA-Projekts Entwicklungstendenzen von Nahrungsmittelangebot und –nachfrage und ihre Folge beim TAB Deutscher Bundestag, Berlin.
- Lautenschläger, R., Moje, M. (1995): Qualitätsbezeichnungen bei Fleisch und Fleischwaren, in: Bundesanstalt für Fleischforschung Kulmbach (Hrsg.): Fleisch: Gesundheit - Tierschutz – Umwelt, Kulmbacher Reihe Band 14, Kulmbach, 194-219.
- Levitt, T. (1960): “Marketing myopia”, in: Harvard Business Review, reprinted in: Enis, B., Cox, K. K., Mokwa, M. P. (1992): Marketing Classics: A Selection of Influential Articles, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- Levitt, T. (1996): Communications and Industrial Selling - Company reputation is a powerful purchasing influencer, but not always, in: *Marketing Management*, 5, 44-49.
- Lewin, K. (1958): Group decisions and social change, in: Maccoby, E. et al. (Hrsg.): *Readings in social psychology*, New York, 197-211.
- Lewis, C., Pick, P., Vickerstaff, A. (2001): Trapping versus substance: Market orientation in food and drink SMEs, in: *British Food Journal*, 103 (5), 300-312.
- Lichtenstein, P. M. (1996): A New-Institutionalist Story about the Transformation of Former Socialist Economies: A Recounting and an Assessment, in: *Journal of Economic Issues*, 30, 243-265.
- Litzinger, D. (1995): Die Gewinnung der Kooperation des Handels bei Verkaufsförderungsmaßnahmen von Herstellern, in: *Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke: Marketing und neue Institutionenökonomik*, Düsseldorf u. a., 269-286.
- M+M Eurodata (2003): Food Umsätze der Top 30 des Lebensmitteleinzelhandels 2002, http://www.mmeurodata.de/presse/Top30_GesamtUmsatz_2002.pdf, Abrufdatum: 22.10.2003.
- Maidl, U. (2002): Entwicklung einer standardisierten Vorgehensweise zur Positionierung von Marken in mittelständischen Unternehmen: dargestellt am Beispiel der deutschen Milchwirtschaft, *Hochschulschriften zur Betriebswirtschaftslehre*, 141, München.
- McGee, J., Thomas, H. (1986): Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy, in: *Strategic Management Journal*, 6 (2), 141-160.
- Meffert, H., Bolz, J. (1998): *Internationales Marketing-Management*, 3. Aufl., Stuttgart.
- Meffert, H., Giloth, M. (2002): Aktuelle markt- und unternehmensbezogene Herausforderungen an die Markenführung, in: Meffert, H. et al. (Hrsg.): *Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, Wiesbaden, 99-132.
- Meffert, H. et al. (2002): *Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Mennerich, J. (1999): Dänen gehen systematisch vor, in: *top agrar*, 27 (2), 28.
- Mennerich, J. (2000): Auf dem Weg zu einer neuen Qualitätsoffensive, in: *top agrar*, 28 (1), 136-138.
- Meyer, R. (2003): Potenziale zur Erhöhung der Nahrungsmittelqualität. Endbericht zum Technikfolgenabschätzungsprojekt „Entwicklungstendenzen bei Nahrungsmittelangebot und –nachfrage und ihre Folgen“, Arbeitsbericht Nr. 87 des Büros für Technikfolgenabschätzung des Deutschen Bundestages, Berlin.
- Mintzberg, H., Westley, F. (1992): Cycles of Organizational Change, in: *Strategic Management Journal*, 13, Special Issue Winter, 39-59.
- Mira, R. (1994): Es gibt für Hersteller keinen Kardinalsweg, in: *Lebensmittelzeitung*, 16, 27.
- MIV (2003): Zahlen und Daten der deutschen Milchindustrie, <http://www.milch-markt.de/milch/zahlen/>, Abrufdatum: 27.12.03.
- Möhlenbruch, D. (1997): Kundenorientierung durch Category-Management: kritische Analyse eines Kooperationsmodells zwischen Industrie und Handel, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): *Handelsforschung*, 12, Wiesbaden, 113-133.
- Monopolkommission (1994): Marktstruktur und Wettbewerb im Handel, Sondergutachten Nr. 23, Baden-Baden.

- Müller (2003): Geschäftsbericht 2003.
- Müller-Stewens, G., Schmeisser, W. (1988): Bei der Motivation werden langfristige Ziele oft übersehen, in: congress & seminar, 10, 53-54.
- Murmann, C. (1999): Tuffi demonstriert regionale Stärke, in: LZ-Net, 51, 21.10.1999, <http://www.lz-net.de>, Abrufdatum: 02.04.2003.
- Murmann, C. (2003a): Aldi zückt die gelbe Karte - Discounter schockt Molkereien, in: LZ-Net, <http://www.lz-net.de/archives...>, Abrufdatum: 15.01.2004.
- Murmann, C. (2003b): Nordmilch macht Tempo, in: LZ-Net, Müller (2003): <http://www.lz-net.de/companies/firminindustrie>, Abrufdatum: 15.01.2004.
- Murmann, C. (2004): Nordmilch muss 100 Millionen sparen, in: Lebensmittelzeitung, 56, 27.02.2004, <http://www.lz-net.de>, Abrufdatum: 02.04.2003.
- Murmann, C., Wolfskeil, J. (2004): Magere Zeiten für Molkereien, Fachthema Molkereiprodukte, in: Lebensmittelzeitung, 56 (9), 50-56.
- Narver, J. C., Slater, S. F. (1990): The effect of a market orientation on business profitability, in: Journal of Marketing, 54 (4), 20-36.
- Neuberger, O. (1995): Mikropolitik, Stuttgart.
- Nielsen Marketing Research (1992): Category Management: Positioning Your Organization to Win, Lincolnwood, Illinois.
- Nielsen Media Research (2004): <http://www.nielsenmedia.com/>, Abrufdatum: 13.07.2004.
- Nijssen, E. J., Trijp, H. C. M. v. (1998): Branding fresh food products: Exploratory empirical evidence from the Netherlands, in: European review of agricultural economics, 25 (2), 228-242.
- o. V. (1998): Mars will mit Pralinen klotzen, in: Lebensmittelzeitung, 45, 1.
- o. V. (2001): Keine Kompromisse, in: LZ-Net, <http://www.lz-net.de/archives/...>, Abrufdatum: 01.03.2004.
- o. V. (2002a): Platz für Regionalmarken, in: LZ-Net, <http://www.lz-net.de/background>, Abrufdatum: 18.02.2002.
- o. V. (2002b): Rotkäppchen-Mumm erwartet Rekordjahr, in: LZ-Net, <http://www.lz-net.de>, Abrufdatum: 02.04.2003.
- o. V. (2002c): Diskussion um Melkschemel-Diktatur, in: LZ-Net, <http://www.lz-net.de/archives...>, Abrufdatum: 11.02.2004.
- o. V. (2003a): Ohnmächtige Originale - Wachstumsmotor Discount, in: LZ-Net, <http://www.lz-net.de/archives/...>, Abrufdatum: 10.02.2004.
- o. V. (2003b): Procter zeigt die Muskeln, in: Lebensmittelzeitung, 55, 20.03.2003 <http://www.lz-net.de>, Abrufdatum: 06.09.2003.
- o. V. (2003c): Humana wächst im Emsland, in: LZ-Net, <http://www.lz-net.de/news/topnews/...>, Abrufdatum: 18.12.2003.
- o. V. (2003d): Die 10 größten Molkereiunternehmen in Deutschland, in: LZ-Net, <http://www.lz-net.de/news/newspdf/36927.pdf>, Abrufdatum: 11.12.2003.
- o. V. (2003e): Theo Müller auf politischem Parkett: Molkereichef kämpft öffentlich gegen Erbschaftssteuer - Drohung mit Umzug der Konzernzentrale - Glänzende Bilanz, in: LZ-Net, <http://www.lz-net.de/news/topnews/...>, Abrufdatum: 17.02.2004.

- o. V. (2003f): Bericht zur Strukturentwicklung im Fleischerhandwerk, <http://www.fleischerhandwerk.de/presse/medien2003/gbericht/strukturentwicklung.pdf>, Abrufdatum: 10.02.2004.
- o. V. (2003g): Fleisch-Star 2003, <http://www.lp.lpvnet.de>, 07.03.2003, Abrufdatum: 07.03.2004.
- o. V. (2003h): Milchpreisvergleich: Die Top 10 der letzten fünf Jahre, in: top agrar, 56 (8).
- o. V. (2004a): Edeka im Clinch mit Müller: Hamburg droht mit Auslistung - Dauertiefpreise auf Lidl-Niveau - Bewährungsprobe für Frenk, in: LZ-Net, <http://www.lz-net.de/news/topnews...>, Abrufdatum: 22.01.2004.
- o. V. (2004b): Hochwald Unternehmensporträt, <http://www.hochwald.de/unterneh.html>, Abrufdatum: 12.01.2004.
- o. V. (2004c): Firmenprofile Industrie: PHW Gruppe, in: LZ-Net, <http://www.lz-net.de/companies/firminindustrie/pages/show.prl...>, Abrufdatum: 01.03.2004.
- o. V. (2004d): Firmenporträt Nordmilch e G, in: LZ-Net, <http://www.lz-net.de/companies/firminindustrie..>, Abrufdatum: 15.01.2004.
- o. V. (2004e): Firmenporträt Humana Milchunion e G, in: LZ-Net, <http://www.lz-net.de/companies/firminindustrie..>, Abrufdatum: 15.01.2004.
- o. V. (2004f): Firmenporträt Campina Melkunie b. v., in: LZ-Net, <http://www.lz-net.de/companies/firminindustrie..>, Abrufdatum: 15.01.2004.
- Oelsnitz, D. v. d. (1999): Marktorientierter Unternehmenswandel: Management-theoretische Perspektiven der Marketingimplementierung, Wiesbaden.
- Oertli, R. (1988): Zweigleisiger Vertrieb von Markenartikeln, Zürich.
- Olbrich, R. (2001a): Ursachen und Konsequenzen der Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Markenartikelindustrie und Handel, Forschungsbericht Nr. 4, Hagen.
- Olbrich, R., Battenfeld, D., Grünblatt, M. et. al. (2001): Die Analyse von Scanningdaten - Methodische Grundlagen und Stand der Unternehmenspraxis, demonstriert an einem Fallbeispiel, 2., durchgesehene und aktualisierte Auflage, Forschungsbericht Nr. 2, Hagen.
- Pejovich, S. (1990): The Economics of Property Rights: Towards a Theory of Comparative Systems, Boston.
- Pejovich, S. (1992): A Property Rights Analysis of the Inefficiency of Investment Decision by Labor-Managed Firms, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, 148, 30-41.
- Pfeffer, J. (1981): Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms, in: Cummings, L. L., Staw, B. M. (Hrsg.): Research in Organizational Behavior, Greenwich, 3, 1-52.
- PHW-Gruppe (2001a): Deutschlands Geflügelmarke Nr. 1 erhält Auszeichnung der Lebensmittel Zeitung: Goldener Zuckerhut 2001 für Wiesenhof, <http://www.phw-gruppe.de/pdf/goldenen-zuckerhut.pdf>, 12.11.2001, Abrufdatum: 01.03.2004.
- PHW-Gruppe (2001b): Wiesenhof: Qualität als Markenkonzept, <http://www.phw-gruppe.de/pdf/Preko2001qualitaet.pdf>, 23.02.2001, Abrufdatum: 01.03.2004.
- PHW-Gruppe (2004): Unternehmensporträt der PHW-Gruppe, <http://www.phw-gruppe.de>, Abrufdatum: 01.03.2004.

- Picot, G. (2000) (Hrsg.): Handbuch Mergers and Akquisitions, Stuttgart.
- Pilmar, G. v., Krömer, S. (1998): Binding baut Markenanteile aus, in: Lebensmittelzeitung vom 28.01.1999.
- Porter, M. (1983): Wettbewerbsstrategien, Frankfurt a. M.
- Porter, S. R. (2004): Raising Response Rates: What Works? In: New Directions for Institutional Research, 121, Spring, 5-21.
- Pretzel, J. (1996): Die Entwicklung von Handelsmarken – Untersuchungen und Zukunftsperspektiven im Verbrauchsgüterbereich, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handelsmarken im Wettbewerb: Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik, Stuttgart, Frankfurt/M., 121-169.
- PricewaterhouseCoopers (2003): Fusionen, Akquisitionen und Unternehmensverkäufe in der deutschen Ernährungsindustrie – Trends 2002/2003, Studie in Zusammenarbeit mit der BVE, Frankfurt a. M.
- Prill, W. (1999), Moxel setzt auf die eigenen Kräfte, in: LZ-Net, <http://www.lz-net.de/archives/...>, Abrufdatum: 16.08.2004.
- Rabobank International (Hrsg.) (2002): Übersicht über die europäischen Molkereiunternehmen - Zahlen und Fakten, Veränderungen und Herausforderungen - Special Report, Food & Agribusiness Research.
- Raeber, R. (1995): Handelsmarken und die Zukunft der Handelsmarkenpolitik – die Herstellersperspektive, in: Markenartikel, 61 (7), 332-337.
- Richter, R., Furubotn, E. (1999): Neue Institutionenökonomik, 2. Aufl., Tübingen.
- Ringle, G. (2002): Die Mitgliedschaft – Last oder Chance für Genossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 52 (1), 36-47.
- Röhr, A. et al. (1998): Entwicklung und Struktur der Fleischwerbung in Deutschland, in: Fleischwirtschaft, 78 (5), 450-457.
- Rössl, D. (2002): Genossenschaftsmanagement und das Commitment der Mitglieder von gewerblichen Genossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 52 (1), 48-60.
- Ruge, H.-D. (1999): Aufbau von Markenbildern, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, Wiesbaden, 165-173.
- Sappington, D. (1991): Incentives in Principal-Agent Relationships, in: Journal of Economic Perspectives, 5, 45-66.
- Sattler, H. (2001): Markenpolitik, Stuttgart u. a.
- Sattler, H. (1997): Monetäre Bewertung von Markenstrategien für neue Produkte, Stuttgart.
- Sattler, H., PricewaterhouseCoopers (2001): "Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in Deutschen Unternehmen", in: PricewaterhouseCoopers (Hrsg.): Industriestudie, 2. Aufl., Frankfurt.
- Schein, E. H. (1992): Organizational Culture and Leadership, San Francisco.
- Schimansky, A. (2003): Der Wert der Marke: Markenbewertungsverfahren für ein effektives Management, München.
- Schmalhofer, O. (2000): Anforderungen beim Fleischeinkauf, in: Fleischwirtschaft, 80 (2), 34-36.

- Schmidt, E. (2000): Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft - das Beispiel Milchwirtschaft, in: *Agrarwirtschaft*, 49 (5), 177-178.
- Schramm, M., Taube, M. (2002): The Institutional Economics of Legal Institutions, Guanxi, and Corruption in the PR China, in: Kidd, J., Richter, F.-J. (Hrsg.): *Fighting Corruption in Asia. Causes, Effects and Remedies*, New Jersey u. a., 271-296.
- Schramm, M., Taube, M. (2003): Evolution and institutional foundation of the hawala financial system, in: *International Review of Financial Analysis*, 12 (4), 405-420.
- Schramm, M., Taube, M. (2004): Privat Ordering of Corrupt Transactions: The Case of Chinese Guanxi-Networks and Their Challenge by a Formal Legal System, in: Lambsdorff, J., Schramm, M., Taube, M. (Hrsg.): *Corruption and the New Institutional Economics*, London, New York [im Druck].
- Schreyögg, G. (1998): *Organisation*, Wiesbaden.
- Schreyögg, G., Nöss, C. (1998): Reframing Change in Organizations: Beyond the Equilibrium Model, *Diskussionsbeiträge des Instituts für Management der FU Berlin*, 1998 (8), Berlin.
- Schwalbach, J. (1988): Marktanteil und Unternehmensgewinn, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 58 (4), 535-549.
- Seifert, D. (2001): *Efficient Consumer Response-Strategische Erfolgsfaktoren für die Wertschöpfungspartnerschaft zwischen Industrie und Handel*, München.
- Shaw, V., Shaw, C. (1996): Conflicts Between Engineers and Marketers, in: *Industrial Marketing Management*, 25, 67-78.
- Shaw, V., Shaw, C. T. (1998): Conflicts between Engineers and Marketers: The Engineer's Perspective, in: *Industrial Marketing Management*, 27, 279-291.
- Simchi-Levi, D. et al. (2003): *Designing & Managing the Supply Chain, Concepts, Strategies & Case Studies*, 2. Aufl., Mc Graw Hill.
- Slater, S. F., Narver, J. C. (2000): The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication, in: *Journal of Business Research*, 48, 69-73.
- Slater, S. F., Narver, J. C., MacLachlan, D. L. (2000): *Total Market Orientation, Business Performance, and Innovation*, Marketing Science Institute, Report Summary 00 (116), Cambridge, MA.
- Specht, U. (2001): Die Rolle von Global Brands im internationalen Wettbewerb: Erfahrungen aus der Praxis, in: Köhler, R. et al. (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Marke*, München, 209-211.
- Spiller, A. (2001): Gütezeichen oder Markenartikel, in: *Fleischwirtschaft*, 81 (6), 47-51.
- Spiller, A. (2004): Qualitätssicherung in der Wertschöpfungskette: Vor- und Nachteile verschiedener Organisationskonzepte, in: *Dachverband Agrarforschung (Hrsg.): Lebensmittelqualität und Qualitätssicherungssysteme*, Frankfurt a. M., 83-96.
- Spiller, A. et al. (2002): *Qualitätskonzepte für Nahrungsmittelverarbeitung und -handel, Gutachten für das Büro für Technikfolgenabschätzung beim Deutschen Bundestag*, Berlin.
- Spiller, A., Schramm, M. (2004): *Managementkonzepte und Managementmoden: Zum Verhältnis von Unternehmensberatung und Betriebswirtschaftslehre*, in Vorbereitung.
- Staack, T. et al. (2004): *Gefährdete Tierrassen und Pflanzensorten: Vermarktung außerhalb der Marktnische*, Expertise für das Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung, Berlin.

- Staatz, J. M. (1989): Farmer Cooperative Theory: Recent Developments. ACS Research Report Nr. 84, Washington D. C.
- Stach, M. (2000): Volle Konzentration auf die Power Brands, in: Markenartikel, 66 (4), 6-10.
- Stahle, W. H. (1999): Management, 8. Aufl., München.
- Steding, R. (2002): Das Recht der eingetragenen Genossenschaft: Ein Überblick. Berliner Beiträge zum Genossenschaftswesen, Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin.
- Steffenhagen, H. (1995): Konditionengestaltung zwischen Industrie und Handel: leistungsbezogen, Wien.
- 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, 285-322.
- Strebinger, A. (2001): Der Marktführereffekt in der Markenbeurteilung: vereinfachte Kaufentscheidungen in Abhängigkeit von Involvement, Markenbewusstsein und Produktwissen, Wien.
- Strecker, O., Reichert, J., Pottebaum, P. (1996): Marketing in der Agrar- und Ernährungswirtschaft, 3. Aufl. Frankfurt a. M.
- Summer, R. (2000): Internationalisierung als Herausforderung - eine Antwort der Hochland AG, in: Die Molkereizeitung Welt der Milch, 54 (21), 716-719.
- Sykuta, M., Cook, M. L. (2001): A New Institutional Economics Approach to Contracts and Cooperatives, University of Missouri-Columbia, Working Paper Nr. 2001-04, Missouri-Columbia.
- Szabó, G. G., Fertő, I. (2004): Transaction Cost Economics and Agricultural Cooperatives: A Hungarian Case Study, in: Bremmers, H. J., Omta, S. W. F., Trienekens, J. H., Wubben, E. F. M. (Hrsg.): Dynamics in Chains and Networks, Wageningen, 245-251.
- Theurl, T. (2002): „Shareholder Value“ und „genossenschaftlicher Förderauftrag“ – Zwei unvereinbare strategische Ausrichtungen? Vortrag im Oberseminar zum Genossenschaftswesen des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster am 12. November 2001 in Münster und am 19. März 2002 in Hannover.
- Theuvsen, L. (2004): Qualität als Unternehmensphilosophie, in: Dachverband Agrarforschung (Hrsg.): Lebensmittelqualität und Qualitätssicherungssysteme, Frankfurt a. M., 151-166.
- Thom, N. (1995): Change Management, in: Corsten, H., Reiss, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Schnittstellen, Wiesbaden, 869-879.
- Tillmann, U. (2003): Kein Standort wird von vornherein aufgegeben, in: top agrar, 31 (12), 100-102.
- Traupe, C. (2002): Schlachtschweinevermarktung in Niedersachsen – Stand, Defizite, Entwicklungsmöglichkeiten, Göttingen.
- Uelzena (2004): Unternehmensporträt, <http://www.uelzena.de>, Abrufdatum: 29.02.2004.
- Urde, M. (1999): Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources, in: Journal of Marketing Management, 15, 117-133.
- Van Weele, A. J. (2002): Purchasing and Supply Chain Management, 3. Aufl., London.
- Wagner, S. M. (2001): Strategisches Lieferantenmanagement in Industrieunternehmen, Frankfurt a. M.

- Weidmann, O. (1996): Genossenschaften aus Mitgliedersicht unter besonderer Berücksichtigung von Transaktionskosten, Hohenheim.
- Weindlmaier, H. (2000): Absatz- und Beschaffungsmarketing als Rahmenbedingungen für die Wettbewerbsfähigkeit des Molkereisektors in Deutschland, in: Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (Hrsg.): Zur Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Milchwirtschaft, Gutachten des Wissenschaftlichen Beirates beim Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Schriftenreihe des Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Reihe A, Heft 486, Münster, Anhang 2, 1-53.
- Weindlmaier, H. (2003): Ohne Wachstum keine Zukunft, in: DLG-Mitteilungen (8), 20-23.
- Weindlmaier, H. (2004): Künftige ökonomische Rahmenbedingungen der Milchwirtschaft: Konsequenzen für Erzeugung und Verarbeitung, in: Deutsche Milchwirtschaft, 55 (10), 378-382.
- Welge, M., Al-Laham, A. (1995): Probleme der Implementierung von Wettbewerbsstrategien, in: Scholz, C., Zentes, J. (Hrsg.): Strategisches Euro-Management, Stuttgart, 58-72.
- Welge, M. K., Al-Laham, A. (1997): Stand der strategischen Planungspraxis in der deutschen Industrie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 49, 790 – 806.
- Wessel, A. (2001a): Mit Qualität gewachsen, in: LZ-Net, <http://www.lz-net.de/archives/lznet/mylznet/pages/show.prl?params...>, 14.11.2001, Abrufdatum: 01.03.2004.
- Wessel, A. (2001b): PHW-Gruppe wächst mit Wiesenhof, in: LZ-Net, <http://www.lz-net.de/archives/lznet/mylznet/pages/show.prl?params...>, 23.02.2001, Abrufdatum: 01.03.2004.
- Wessel, A. (2002a): Wiesenhof stärkt Position weiter, in: LZ-Net, <http://www.lz-net.de/archives/lznet/mylznet/pages/show.prl?params...>, 27.02.2002, Abrufdatum: 01.03.2004.
- Wessel, A. (2004): PHW-Gruppe bestimmt das Tempo, in: LZ-Net, <http://www.lz-net.de/archives/lznet/mylznet/pages/show.prl?params...>, 19.02.2004, Abrufdatum: 01.03.2004.
- Westfleisch (2003): Geschäftsbericht 2002, Münster.
- Westfleisch (2004): Nach Schönen im Land Ausschau halten, in: Info für Landwirte, 1, 6-7.
- Wiesenhof (2004): Unternehmensporträt, unter: <http://www.wiesenhof.de>, Abrufdatum: 01.03.2004.
- Wildner, R. (2003): Warum kaufen die Verbraucher Handelsmarken?, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 49 (2), 108-127.
- Williamson, O. E. (1973): The Market and Hierarchies Approach: Some Elementary Considerations, in: American Economic Review, 63, 316-325.
- Williamson, O. E. (1979): Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, in: Journal of Law and Economics, 22, 233-261.
- Williamson, O. E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, London.
- Wimmer, R. (1999): Wider den Veränderungsoptimismus. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen, in: Soziale Systeme 5 (1), 159-180.
- Workman, J. P., Homburg, Ch., Gruner, K. (1998): Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants, in: Journal of Marketing, 62 (3), 21-41.

- Wübke, G. (2001): Preiskriege und Strategie, in: FAZ (238), <http://www.sinom-kucher.com>
Abrufdatum vom 15.12.2003.
- Wunderer, R. (1991): Laterale Kooperation als Selbststeuerungs- und Führungsaufgabe, in:
Wunderer, R. (Hrsg.): Kooperation: Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammen-
arbeit zwischen Organisationseinheiten, Stuttgart, 205-219.
- Zellekens, H. J., Horbert, C. (1996): Eigenmarken im Lebensmitteleinzelhandel, in: Euro
Handelsinstitut e. V. (Hrsg.): Enzyklopädie des Handels, Köln.
- Zentes, J. (1997): Internationalisierung europäischer Handelsunternehmen: Wettbewerbs- und
Implementierungsstrategien, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmens-
führung, Wiesbaden, 159-180.
- Zentes, J., Ihrig, F. (1994): Bedeutung der Markenpolitik für das vertikale Marketing, in:
Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel, 2, Stuttgart, 1201-1221.
- Zimmermann, M. (2003): Das Kaufverhalten von Landwirten im Bereich landwirtschaftlicher
Investitionsgüter und die Auswirkungen auf den Marketing-Mix landtechnischer
Unternehmen, Göttingen.
- ZMP (Hrsg.) (2001): Käufersegmentierung nach Lebenszyklen, Bonn.
- ZMP (Hrsg.) (2002): BSE: Was bleibt hängen?, Bonn.
- ZMP (Hrsg.) (2003): Marktbilanz Milch 2003, Bonn.
- ZMP (Hrsg.) (2004): Fleischverbrauch in Deutschland 1997 - 2003, Bonn.

Anhang

Anhang 1 – Experteninterviews:

Markenorientierung genossenschaftlicher Unternehmen des Agribusiness

Die XXX ist unzweifelhaft ein erfolgreiches Unternehmen der deutschen Molkerei-/ Fleischwirtschaft. Sie wissen am besten, wo ihre spezifischen Stärken bzw. Kernkompetenzen liegen. Kein Unternehmen kann aber in allen Bereichen gleich gut sein. Manche Probleme können möglicherweise auch durch die Rechtsform der Genossenschaft bedingt sein. Wir wollen im Folgenden daher mit Ihnen über die Position genossenschaftlicher Unternehmen im Wettbewerb – über ihre Stärken und Schwächen – diskutieren.

Dieses Gespräch besteht aus zwei Teilen. Im ersten Teil werden wir Ihnen einen Fragebogen vorlegen, in dem es um Ihre Einschätzung der strategischen Orientierung Ihres Hauses geht. Im zweiten Teil würden wir dann gerne detaillierter Ihre Begründungen und Vorschläge erfahren und spezieller auf die genossenschaftliche Situation eingehen.

Teil 1: Kurzer Fragebogen zur strategischen Orientierung

Frage 1:

Welche der folgenden Gesichtspunkte sind für die **langfristige Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens in der Molkerei-/ Fleischwirtschaft** am wichtigsten, welche sind etwas weniger wichtig? Bitte verteilen Sie **insgesamt 100 Punkte** auf die folgenden Bereiche je nach ihrer Bedeutung für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

Bereich	Punktzahl (insgesamt 100)
Verhältnis zum Handel inkl. Handelsmarken	
Produktions- und Logistikkosten	
Beschaffung/Sicherung der Rohstoffbasis	
Markenimage und Verbraucherwerbung	
Produktqualität entlang der Wertschöpfungskette	
Forschung und Entwicklung (z. B. Innovationen)	
Summe	= <u>100</u>

Frage 2:

Im Vergleich zu anderen Unternehmen der Molkerei-/ Fleischwirtschaft, wie würden Sie da die Position Ihres Unternehmen einschätzen? Spielen die folgenden Punkte in Ihrem Unternehmen eine eher größere oder eher geringere Rolle als bei vergleichbaren Unternehmen in der Molkerei-/ Fleischwirtschaft? (Status quo)

Im Kontrast zu vergleichbaren Unternehmen der Molkerei-/ Fleischwirtschaft spielt dies für uns eine...

.....	Viel größere Rolle	Größere Rolle	Etwas größere Rolle	Gleich große Rolle	Etwas geringere Rolle	Geringere Rolle	Viel geringere Rolle
Eigene Marktforschung zum Endverbraucherverhalten							
Neuprodukte/ Innovationsstärke							
Starke Bindung der landwirtschaftl. Lieferanten an das Unternehmen							
Vertriebsstärke/ Außendienst							
Rationalisierung von Produktion und Logistik							
Markenführung und Endverbraucherwerbung							
Kundennähe der rückwärtigen Bereiche (F&E, Produktion, Beschaffung)							
Verkaufsförderung/ Aktionspolitik							
Krisenpläne, wenn die Marke in die Kritik geraten sollte							
Verbraucherorientierte Preisforschung							
Handelsmarkengeschäft							

Frage 3:

Nun noch einige weitere Aussagen zur Relevanz der Marke. Welches der im Folgenden genannten Statements, die so oder ähnlich von Managern anderer Unternehmen geäußert wurden, trifft auf **Ihr Unternehmen** zu? Gemeint ist **nicht die persönliche, sondern die im Unternehmen vorherrschende Meinung**.

.....	Stimme voll- ständig zu	Stimme zu	Stimme eher zu	Weder noch	Lehne eher ab	Lehne ab	Lehne voll- ständig ab
Das Denken in Marken und Markenimages dominiert alle Unternehmensbereiche							
Auch in Durststrecken wird bei uns bei der Werbung nicht gespart							
Nur mit einer starken Marke können wir langfristig erfolgreich sein							
Der Markenwert ist eine zentrale Größe im Management unseres Unternehmens							
Markenorientierte Kennzahlen (z. B. Markenbekanntheit) sind für uns zentrale Steuerungsgrößen							
Verbraucher werden aufgefordert, Wünsche und Beschwerden an das Unternehmen heranzutragen							
Die Markenführung erfolgt stark zielgruppenorientiert							
Wünsche und Erwartungen der Endverbraucher prägen unsere Markenpolitik							
In unserem Unternehmen gibt es durchsetzungsfähige Brand-/Produktmanager							
Wir investieren langfristig in den Aufbau unserer Marken							
Ohne gute Marktforschung fehlen uns entscheidende Informationen							
Unsere Marke(n) hebt uns dauerhaft von der Konkurrenz ab							

Frage 4:

Im Vergleich **zu anderen führenden Unternehmen der Molkerei-/ Fleischwirtschaft:**
 Welches Unternehmen ist Ihrer Meinung nach in punkto Markenpolitik führend?

Unternehmen: _____

Vergleichen Sie nun bitte dieses Unternehmen mit der XXX, in welchen Bereichen ist die XXX besser bzw. schlechter:

Im Vergleich zu **ist die XXX ... :**

.....	Viel besser	Besser	Etwas besser	Gleich gut	Etwas schlechter	Schlechter	Viel schlechter
Eindeutige Vision							
Finanzkraft							
General Management Know how							
Markenimage							
Distributionsstärke/ Vertrieb							
Höhe der Werbeausgaben							
Markenbekanntheit							
Innovationskraft							
Controlling							
Sicherung der Rohstoffbasis							
Produktqualität							
Beschwerdemanagement							
Krisen – PR							
Handelsmarkenpolitik							
Werbequalität							

Frage 5:

Abschließend wüssten wir gerne von Ihnen, wie Sie zur **Rechtsform der Genossenschaft** stehen. Wie stehen Sie persönlich zu folgenden Statements?

.....	Stimme voll- ständig zu	Stimme zu	Stimme eher zu	Weder noch	Lehne eher ab	Lehne ab	Lehne voll- ständig ab
Die genossenschaftliche Rechtsform bietet heute immer noch Vorteile im Wettbewerb							
Der Einfluss der Landwirte verzögert Entscheidungen							
Die landw. Vorstandsmitglieder befürworten Investitionen in Werbung							
Die genossenschaftliche Rechtsform verhindert eine langfristige Markenführung							
Der Durchschnitt der Landwirte zeigt wenig Verständnis für hohe Werbeausgaben							
Die Differenzierung zwischen den Landwirten muss von Seiten der Industrie noch ausgebaut werden (Kostenverursachungsprinzip)							
Landwirte denken letztlich nicht unternehmerisch genug (auf die Genossenschaft bezogen)							
Striktere privatrechtliche Verträge wären sinnvoller als die genossenschaftliche Satzung							
Die landw. Vorstandsmitglieder denken inzwischen viel unternehmerischer als die einzelnen Genossen							
Der Einfluss der Landwirte verbessert die Qualität der Entscheidungen							
Die genossenschaftliche Satzung bietet gute Möglichkeiten zur Lieferantenbindung							
Das Genossenschaftsrecht bedarf einer Reformierung							

Frage 6:

Zum Schluss nun noch kurz zum **Erfolg Ihres Unternehmens im Vergleich zu den Wettbewerbern**. Wie sah es da in den letzten Jahren aus?

	Erfolgreicher	Etwas erfolgreicher	Durchschnittlich erfolgreich	Etwas weniger erfolgreich	Weniger erfolgreich
Im Verhältnis zur Gesamtwirtschaft waren wir ...					
Im Verhältnis zum Durchschnitt der Branche waren wir ...					
Im Verhältnis zu den Hauptwettbewerbern waren wir ...					
Im Verhältnis zu unseren selbstgesetzten Zielen waren wir ...					

**Anhang 2 – Online-Befragung:
Zur Markenorientierung in der Ernährungswirtschaft**

Frage 1:

In welcher Branche der Ernährungswirtschaft ist Ihr Unternehmen tätig?
(Mehrfachnennungen möglich)

Fleisch	
Fisch	
Obst und Gemüse	
Milch	
Getreide, Reis und Teigwaren	
Feinkosterzeugnisse	
Backwaren	
Öle und Fette	
Süßwaren	
Alkoholfreie Getränke	
Brauwirtschaft	
Andere Alkoholika	
Sonstige, und zwar	

Frage 2:

Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?

eG	
GmbH	
AG	
KG	
GmbH & Co. KG	
Sonstige, und zwar	

Frage 3:

Wie ist die Anteilstruktur aufgebaut? Agiert das Unternehmen eigenständig oder als Teilunternehmen, welches zu einem Konzern gehört?

Tochterunternehmen eines Konzerns	
Familienbesitz	
Familienfremdes Eigentum	
Sonstige, und zwar	

Frage 4:

Wie groß ist das Unternehmen (nach Umsatz)? Ordnen Sie Ihr Unternehmen bitte in eine der folgenden Umsatzgrößenklassen ein (in Mio. Euro pro Geschäftsjahr).

unter 2 Mio. Euro pro Geschäftsjahr	
2 – 4,99	
5 – 9,99	
10 – 19,99	
20 – 49,99	
50 – 100,99	
über 101	

Frage 5:

Welchen Anteil nehmen Marken bzw. Handelsmarken bei der Vermarktung Ihrer Produkte ein? Bitte machen Sie Ihre Angabe jeweils in % (z. B.: Markenartikel = 75 %, Handelsmarken = 20 %, sonstige = 5 %, und zwar ...)

Markenartikel	
Handelsmarken	
markenlose Ware	
Sonstige, und zwar	

Frage 6:

Welches sind die Hauptabsatzwege für Ihre Produkte? Bitte geben Sie die wichtigsten Hauptabsatzwege an. Bitte machen Sie Ihre Angabe wieder jeweils in % (z. B.: Discount = 70%, Fachhandel = 25% und Gastronomie = 5%)

Fachhandel	
Lebensmittelhandwerk	
Direktabsatz an den Endverbraucher	
Lebensmittelhandel (ohne Discount)	
Discount	
Großhandel	
Gastronomie	
Großverbraucher (z. B. Verpflegungsbetriebe)	
Industrie	
Export	
Sonstige, und zwar	

Frage 7:

Welchem Unternehmensbereich/ Welcher Abteilung gehören Sie an?
(Mehrfachnennungen möglich)

Geschäftsführung	
Marketing	
Marktforschung	
Vertrieb	
Controlling	
Finanzwesen	
Unternehmenskommunikation	
Personal	
Forschung und Entwicklung	
Produktion	
Mitgliederbetreuung	
Sonstige, und zwar	

Frage 8:

Welche der folgenden Gesichtspunkte sind für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens am wichtigsten, welche sind etwas weniger wichtig? Bitte verteilen Sie insgesamt 100 Punkte auf die folgenden Bereiche je nach ihrer Bedeutung für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

Bereich	Punkte
Verhältnis zum Abnehmer/ Handel	
Größenwachstum (M&A)	
Marketing (inkl. Werbung)	
Forschung und Entwicklung (z. B. Innovationen)	
Kostengünstige Produktion und Logistik	
Summe	100

Frage 9:

Welches der im Folgenden genannten Statements, die so oder ähnlich von Managern anderer Unternehmen geäußert wurden, trifft auf Ihr Unternehmen zu?

	Stimme voll- ständig zu	Stimme zu	Weder noch	Lehne ab	Lehne voll- ständig ab
Neben finanzwirtschaftlichen Kennzahlen (ROI u. a.) ist der Markenwert eine zentrale Steuerungsgröße in unserem Unternehmen.					
Wir werden auch intern stetig über die Entwicklungen unserer Marke informiert (z. B. durch Firmenzeitung, Newsletter, etc.).					
Der Rahmen der Unternehmenskommunikation wird im Wesentlichen durch den Markenauftritt bestimmt.					
Auch in umsatzschwachen Zeiten wird bei uns an Werbung, Sponsoring etc. nicht gespart.					

Frage 10:

Im Anschluss sind erneut Statements aufgeführt, die so oder ähnlich von Managern anderer Unternehmen geäußert wurden. Stimmen Sie diesen Aussagen zu oder lehnen Sie diese ab?

	Stimme voll- ständig zu	Stimme zu	Weder noch	Lehne ab	Lehne voll- ständig ab
In unserem Unternehmen gibt es durchsetzungsfähige Brand-/ Produktmanager.					
Wir lassen unsere Marke regelmäßig von externen Beratungsunternehmen/ Agenturen auf Stärken und Schwächen untersuchen.					
Bei uns wird darauf geachtet, dass unsere Mitarbeiter in Sachen Markenführung stets auf dem neusten Stand sind.					
Wir haben eine klare Vorstellung davon, in welche Richtung sich unsere Marke zukünftig entwickeln soll.					
Die Entwicklung echter Produktinnovationen hat in unserem Unternehmen oberste Priorität.					

Frage 11:

Nachfolgend sind noch einmal Statements aufgeführt, die so oder ähnlich von Managern anderer Unternehmen geäußert wurden. Bitte bewerten Sie erneut, ob Sie diesen Aussagen zustimmen oder ob Sie diese ablehnen.

	Stimme voll- ständig zu	Stimme zu	Weder noch	Lehne ab	Lehne voll- ständig ab
Zum Aufbau unserer Marke haben wir einen strukturierten Investitionsplan für die nächsten Jahre.					
Letztlich dominiert das Vertriebsmanagement die Markenführung.					
Die besten Anregungen für die Optimierung unserer Produkte kommen von Seiten der Kunden (z. B. durch Kundentelefon etc.).					
Wir investieren stetig in den Markenschutz, um unsere Marke vor Piraterie oder sonstigem Missbrauch zu schützen.					

Frage 12:

Wie viele aktiv genutzte Marken führt Ihr Unternehmen?

Zahl der aktiv geführten Marken	
---------------------------------	--

Frage 13:

Im Vergleich zu anderen führenden Unternehmen der Branche: Welches Unternehmen ist Ihrer Meinung nach in punkto Markenpolitik führend? (unabhängig von der Rechtsform und nationalen Zugehörigkeit)

Unternehmen:	
--------------	--

Frage 14:

Vergleichen Sie jetzt bitte dieses Unternehmen (aus Frage 13) mit Ihrem. In welchen Bereichen ist Ihr Unternehmen besser bzw. schlechter:

Im Vergleich zu ist unser Unternehmen in punkto...

	Viel besser	Besser	Gleich gut	Schlechter	Viel schlechter
Eindeutige Vision					
Kommunikation der Marke					
Distributionsstärke/Vertrieb					
Markenbekanntheit					
Innovationskraft					
Handelsmarkengeschäft					

Frage 15:

Letzte Frage: Zum Schluss nun noch kurz zum Erfolg Ihres Unternehmens im Vergleich zu den Wettbewerbern. Wie sah es da in den letzten Jahren aus?

	Viel erfolgreicher	Erfolgreicher	Durchschnittlich erfolgreich	Weniger erfolgreich	Viel weniger erfolgreich
Im Verhältnis zur Gesamtwirtschaft waren wir ...					
Im Verhältnis zum Durchschnitt der Branche waren wir ...					
Im Verhältnis zu den Hauptwettbewerbern waren wir ...					
Im Verhältnis zu unseren selbstgesetzten Zielen waren wir ...					