



Simon Gollisch

Strategisches Risikomanagement im Landhandel



Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag



Strategisches Risikomanagement im Landhandel





Simon Gollisch

Strategisches Risikomanagement im Landhandel



Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Aufl. - Göttingen: Cuvillier, 2018

Zugl.: Göttingen, Univ., Diss., 2017

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2018

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

www.cuvillier.de

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2018

Gedruckt auf umweltfreundlichem, säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

ISBN 978-3-7369-9795-0

eISBN 978-3-7369-8795-1



Für meine Eltern





Vorwort

Die vorliegende Dissertation entstand während meiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule Ansbach und externer Doktorand am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness der Georg-August-Universität Göttingen. Im Laufe dieser drei Jahre habe ich von vielen Seiten große Unterstützung erfahren, ohne die eine erfolgreiche Fertigstellung der Arbeit nicht denkbar gewesen wäre.

Zunächst danke ich insbesondere meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Ludwig Theuvsen, für seine ermutigende Betreuung und vielfältige Hilfe. Er hat das externe Promotionsvorhaben von Anfang an unterstützt und mich trotz der räumlichen Entfernung sehr herzlich in sein Team aufgenommen. An dieser Stelle sei auch meinen Göttinger Kollegen – insbesondere Dr. Ramona Weinrich, Michael Schulte, Josef Langenberg, Henrike Luhmann und Janine Stratmann – für die freundschaftliche Zusammenarbeit, ihre Hilfe bei Problemen und die schönen gemeinsamen Stunden in Göttingen gedankt. Ein ganz besonderer Dank gebührt meiner akademischen Lehrerin, Frau Prof. Dr. Barbara Hedderich, die mich an der Hochschule Ansbach mit großem persönlichem Engagement betreut und mir mit wertvollen Hinweisen, Diskussionen und konstruktiver Kritik immer wieder neue Impulse für die Arbeit gegeben hat. Durch ihren steten Zuspruch hat sie mich auch in den schwierigsten Phasen motiviert und so in entscheidender Weise dazu beigetragen, dass diese Arbeit zügig zum Abschluss gekommen ist. Ebenso danke ich Herrn Prof. Dr. Achim Spiller, der sich kurzfristig bereit erklärt hat, das Promotionsverfahren als Drittprüfer zu begleiten.

Sehr herzlich danken möchte ich außerdem der Präsidentin der Hochschule Ansbach, Frau Prof. Dr. Ute Ambrosius, die mich bereits während meiner Studienzeit in Ansbach gefördert hat und mir auch später als Arbeitgeberin jederzeit mit einem offenen Ohr und einem hilfreichen Rat zur Seite stand. Ein großer Dank gilt auch Herrn Peter Link von der Burg Warberg und Frau Dr. Brigitta Hüttche vom Verband der Agrargewerblichen Wirtschaft, die mich bei meiner empirischen Erhebung unterstützt haben, sowie der Erwin-Fromme-Stiftung für die finanzielle Förderung meines Promotionsprojektes.

Neben allen anderen lieben Menschen, die mich vor und während meiner Promotionszeit unterstützt und gefördert haben, danke ich insbesondere meinen Freunden, die mir immer den nötigen Rückhalt gegeben und mich auch in stressigen Zeiten auf andere Gedanken gebracht haben. Nicht zuletzt bin ich aber meinen Eltern Angela und Peter unendlich dankbar. Sie haben mich in meinem ganzen Leben vorbehaltlos unterstützt und waren immer für mich da. Ihnen widme ich diese Arbeit.

Simon Gollisch





Inhaltsverzeichnis

Vorwort	III
Inhaltsverzeichnis	V
Einführung	1
Beitrag I: Risikomanagement im Landhandel: Charakteristika, Herausforderungen, Implikationen	25
Beitrag II: Strategisches Risikomanagement: Theoretische Grundlagen und Perspektiven für die angewandte Managementforschung	61
Beitrag III: Reference Points and Risky Decision-Making in Agricultural Trade Firms: A Case Study in Germany	87
Beitrag IV: Strategien im Wandel: Theoretische Überlegungen und empirische Hinweise für eine Mikrofundierung des strategischen Managements	115
Beitrag V: Towards a New Strategic Landscape in Agricultural Trade: German Executives' Strategic Decision Preferences and Choice Simulation	141
Schlussbetrachtung	171





Einführung



Ausgangssituation und Ziele

Der landwirtschaftliche Warenhandel (sog. „Landhandel“) steht traditionell in einem äußerst engen Verhältnis zur Landwirtschaft (Abel 1960). Als Bezugs- und Absatzorgan derselben agieren Landhändler innerhalb der Wertschöpfungskette (siehe Abbildung 1) einerseits als Zulieferer von landwirtschaftlichen Bedarfsartikeln (z.B. Getreide, Dünger, Saatgut, Futtermittel) und andererseits als aufnehmende Hand der landwirtschaftlichen Urproduktion (z.B. Getreide, Ölsaaten und Kartoffeln) (Wiese 1968; Strecker et al. 2010). Im Laufe der letzten Jahrzehnte sah sich der Landhandel mit einschneidenden Entwicklungen konfrontiert. Aufgrund des fortschreitenden Strukturwandels, der zu einer starken Konzentration und Vergrößerung der landwirtschaftlichen Betriebe geführt hat, sind heute bereits Tendenzen erkennbar, wonach einzelne der bislang vom Landhandel wahrgenommenen Funktionen (z.B. die Lagerhaltung oder die Vermarktung an Verarbeiter) von den Landwirten selbst übernommen werden (Schulze 2012). Auch haben in den letzten Jahren in zunehmendem Maße politisch-rechtliche und technologische Einflüsse (wie der gesetzlich induzierte „Biogasboom“ oder die mit der Liberalisierung der Agrarmärkte gestiegene Preisvolatilität von Agrarrohstoffen, vgl. z.B. Spinne 2013) zu einer stark gestiegenen Risikoexposition von Landhandelsunternehmen beigetragen. Insgesamt hat sich vor diesem Hintergrund die Anzahl der Landhändler in Deutschland zwischen 1950 und 2010 um fast 90% reduziert (Riessen 2008; Spinne 2013).

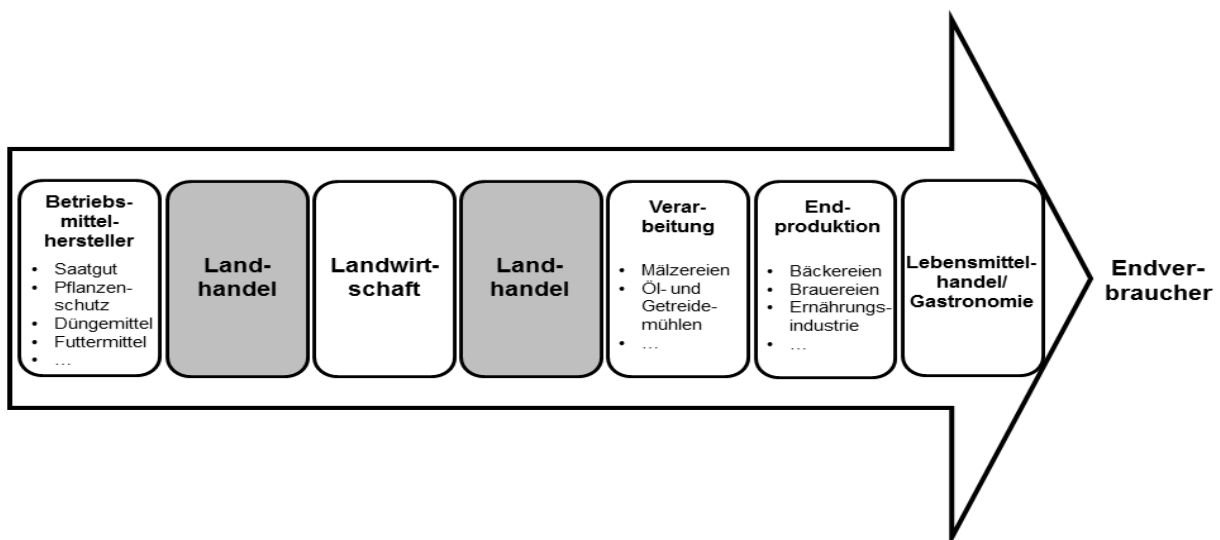


Abbildung 1: Die Position des Landhandels innerhalb der landwirtschaftlichen Wertschöpfungskette.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Strecker et al. 2010; Spinne 2013.

Obwohl bis heute in der einschlägigen Literatur nur sehr punktuell eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den ökonomischen Spezifika der Landhandelsbranche stattgefunden hat, deuten



insbesondere neuere Studien (z.B. Suhren 1999; Frentrup et al. 2012; Spinne 2013) darauf hin, dass eine kompetente Unternehmensführung – und insbesondere der erfolgreiche Umgang der Führungskräfte mit Risiken – als ein zentraler Erfolgsfaktor in diesen Unternehmen gesehen werden muss. Unter dem Blickwinkel der in den vergangenen Jahren deutlich gestiegenen Unsicherheiten dieses Geschäftsmodells wird deshalb im Rahmen der vorliegenden Arbeit das strategische Entscheidungsverhalten von Landhändlern untersucht. Als Ausgangsbasis liegen hierfür nur vergleichsweise wenige Studien vor, die sich jedoch entsprechend ihrer Schwerpunkte in drei Gruppen einteilen lassen (vgl. Abbildung 2). In die Gruppe der interorganisationalen Forschungsarbeiten, d.h. solchen Veröffentlichungen, die sich grundsätzlich auf die Beziehungen von Landhändlern zu anderen Marktakteuren beziehen, fallen einerseits ältere Studien, die auf den Vergleich der privaten und der genossenschaftlichen Organisationsform des Landhandels zielen. Andererseits sind hierunter Arbeiten zu subsumieren, die die Beziehungen zwischen Landhändlern und Landwirten sowie die wettbewerbsstrategische Ausrichtung des Landhandels analysieren. Die Gruppe der intraorganisationalen Studien beinhaltet dagegen Arbeiten, die sich mit den innerbetrieblichen Erfolgsfaktoren des Landhandels und den verschiedenen Einflüssen auf die Unternehmensperformance beschäftigen. Schließlich existieren auch Studien, die das Individualverhalten von Landhändlern thematisieren. Die vorliegende Studie ist schwerpunktmäßig in die letztgenannte Gruppe zu verorten.

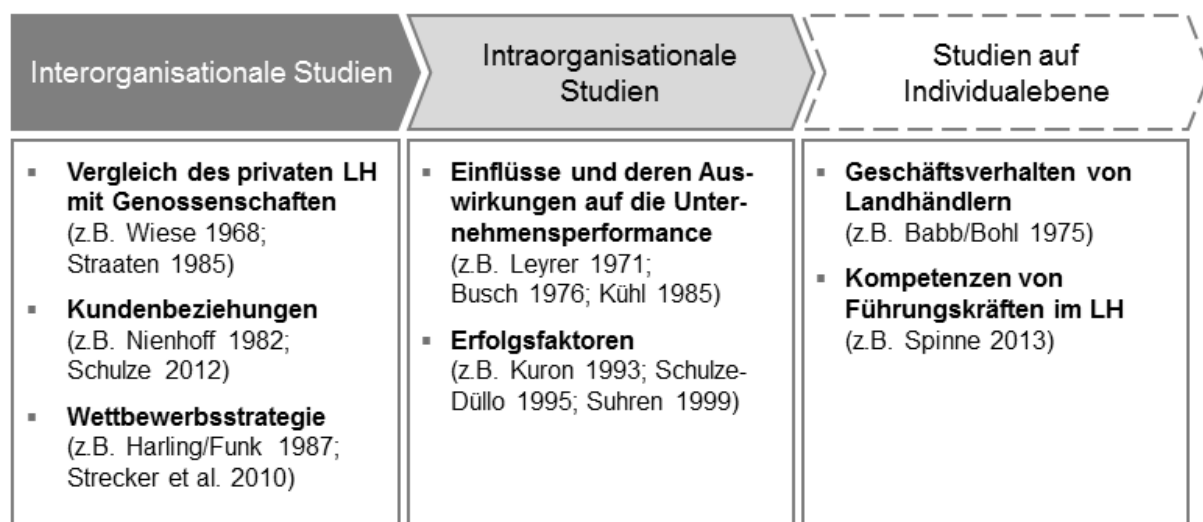


Abbildung 2: Systematik des Stands der Landhandelsforschung mit ausgewählten Beispielen.

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Wiese 1968; Leyrer 1971; Babb/Bohl 1975; Busch 1976; Nienhoff 1982; Kühl 1985; Straaten 1985; Harling/Funk 1987; Kuron 1993; Schulze-Düllo 1995; Suhren 1999; Strecker et al. 2010; Schulze 2012; Spinne 2013.

Neben einer intensiven Betrachtung des in der agrarökonomischen Literatur weitgehend vernachlässigten Themenbereichs „Landhandel“ knüpft diese Arbeit auch an eine auf dem Gebiet der



Ökonomie seit längerem intensiv geführte Diskussion an. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht der Umgang von Führungskräften des Landhandels mit strategischen Risiken, d.h. solchen Unsicherheiten, „die unmittelbar aus der gewählten Strategie resultieren und bei ihrem Wirksamwerden (...) möglicherweise den Erfolg oder gar den Bestand des Unternehmens gefährden“ (Gleißner 2007, S. 65). Da diese Risiken jedoch nur schwer antizipiert werden können (Haas 2007), stellt ihre Bewältigung nicht nur eine große Herausforderung für die praktische Unternehmensführung dar (Gleißner 2007; Gleißner/Romeike 2008), sondern bietet auch interessante theoretische Fragestellungen. So hat sich auf konzeptioneller Ebene das klassische Managementverständnis (vgl. z.B. Chandler 2000; Wöhe/Döring 2013) mit seinem strategischen Planungsprozess (Steinmann et al. 2013) als nur bedingt geeignet zur Erklärung der strategischen Unsicherheitsbewältigung erwiesen (Mintzberg 1995). Zwar nimmt hierbei die strategische Kontrolle als eine Art „Abweichungsmanagement“ einen wichtigen Stellenwert ein (Tarlatt 2001), da ihr die Aufgabe zuteil wird, „das mit der Planung verbundene Selektionsrisiko zu kompensieren, das auf die Vereinfachung der Realität und die Reduktion von Komplexität durch die Planung zurückzuführen ist“ (Bea/Haas 2013, S. 241). Mit ihrem Fokus auf die *Abweichungen* zwischen den strategischen Plan- und Istwerten greift sie (und damit der gesamte plandeterminierte Steuerungsansatz des strategischen Managements) jedoch dann zu kurz, wenn die oben skizzierten Unsicherheiten der Unternehmensumwelt einen strategischen „Gestaltwechsel“ (Mintzberg 1995, S. 283) erfordern. Für die dazu notwendige Berücksichtigung von neuen, strategierelevanten Informationen (Sull 2007) ist vielmehr eine nicht-deterministische Risikoanalyse erforderlich (Gleißner 2011), die um das Suchen nach unbekanntem und derzeit nicht genutzten strategischen Ressourcen ergänzt werden sollte (Steinmann et al. 2013). Konkret geht es deshalb im Rahmen der vorliegenden Untersuchung auch um die Frage, wie ein solcher offener strategischer Entwicklungsprozess auf der Individualebene operationalisiert und erklärt werden kann. Insofern weist diese Arbeit auch Grundlagencharakter für das strategische (Risiko-)Management auf.

Mit Blick auf die beschriebenen Problemstellungen liegt der vorliegenden Dissertation somit grundsätzlich eine individualistische Strategieperspektive zugrunde. Entsprechend dem Strategieverständnis von Mintzberg (1978) wird dabei angenommen, dass sich ex ante formulierte Strategien nicht nur wie ursprünglich geplant („beabsichtigte Strategie“), sondern auch ungeplant („emergente Strategie“) weiterentwickeln können bzw. überhaupt nicht umgesetzt werden („nicht realisierte Strategie“). Entscheidend aus definitorischer Sicht ist demnach nur, dass sich Strategien „as a pattern in a stream of decisions“ (Mintzberg 1978, S. 935) erst dann realisiert haben, wenn über einen längeren Zeitraum ein stabiles Muster der strategischen Einzelentscheidungen beobachtet werden kann. Vor dem Hintergrund dieses Strategieverständnisses widmet sich die vorliegende Arbeit schwerpunktmäßig der Analyse von strategischen Individualentscheidungen. Da



diesen zumeist keine wohlgeordneten Entscheidungssituationen (Gälweiler 2005), sondern vielmehr „diffuse Daten [zugrunde liegen], die (...) erst vor dem Hintergrund eines Orientierungsschemas („cognitive map“) interpretiert werden müssen“ (Steinmann et al. 2013, S. 130), präsentieren sich strategische Risiken bereits bei der Auswahl einer bestimmten Entscheidungsalternative, auch wenn die tatsächlichen Folgen dieser Risiken erst nach der Entscheidungsrealisierung zum Tragen kommen (Götze/Mikus 1999). Insgesamt liegen der weiteren Ausführung deshalb die folgenden fünf forschungsleitenden Fragen zugrunde:

1. Was ist „strategisches Risikomanagement“?
2. Durch welche Charakteristika zeichnen sich Landhandelsunternehmen mit Bezug auf das (strategische) Risikomanagement aus?
3. Welche Faktoren beeinflussen das risikostrategische Entscheidungsverhalten im Landhandel?
4. Wie kann die offene strategische Entscheidungsfindung von Führungskräften konzeptualisiert und operationalisiert werden?
5. Wie ist das strategische Entscheidungsverhalten von Landhändlern heute zu charakterisieren und welche Implikationen ergeben sich daraus für die zukünftige Branchenentwicklung?

Bevor die Vorgehensweise zur Beantwortung dieser Fragen skizziert wird, erfolgt im nächsten Abschnitt eine Erläuterung der erkenntnistheoretischen und forschungsprogrammatischen Grundlagen der vorliegenden Arbeit. Dies dient einerseits einer besseren Einordnung der Studie in die bestehende Literatur und fördert andererseits die Nachvollziehbarkeit der methodologischen Vorgehensweise und Ergebnisinterpretation.

Erkenntnistheoretische und forschungsprogrammatische Grundlagen

Die Agrarbetriebslehre, die ursprünglich aus der klassischen Betriebswirtschaftslehre hervorgegangen ist, hat sich mittlerweile zwar als eigenständige wissenschaftliche Disziplin etabliert, trägt aber aufgrund der immer noch hohen Schnittmengen mit der BWL bis heute zu deren inhaltlicher Weiterentwicklung bei (Theuvsen 2012). So verspricht die Forschung zu Landhandelsunternehmen – als einer Teilmenge aller am Markt agierenden (Handels-)Unternehmen – nicht nur Implikationen für die Agrarbetriebslehre im engeren Sinne, sondern auch solche für die ihr übergeordnete allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Dies setzt jedoch zunächst eine Offenlegung der erkenntnistheoretischen und forschungsprogrammatischen Grundannahmen des Forschers voraus, da erst hierüber deutlich wird, „ob und in welcher Weise ein betriebswirtschaftlicher Forscher die Elemente innerhalb und zwischen den einzelnen Phänomenkomplexen zu Ursachen-Wirkungs-



Beziehungen kombiniert“ (Töpfer 2005, S. 21). Im Folgenden werden deshalb beide Aspekte für die vorliegende Arbeit spezifiziert.

Erkenntnistheoretische Verortung

In der Erkenntnistheorie bilden Empirismus und Rationalismus zwei gegensätzliche Positionen. Während sich empiristische Ansichten erst zu Beginn der Neuzeit formierten, existiert die rationalistische Sichtweise bereits seit der Antike (Kornmeier 2007). Beiden Wissenschaftsverständnissen liegen unterschiedliche methodologische Herangehensweisen zugrunde: „Der *Empirismus* geht davon aus, dass der Mensch mit seinem sinnlichen Wahrnehmungsapparat einen unmittelbaren Zugang zur ‚Realität‘ hat und dadurch Gewissheit über seine Erkenntnis erlangen kann. Er lässt die *Induktion* zu, d.h. den Schluss von einem singulären Satz über ein Ereignis, dessen Wahrheit durch Wahrnehmung festgestellt wird, auf allgemeingültige Sätze. Dagegen postuliert der *Rationalismus*, dass über die Wahrheit von Aussagen über die Wirklichkeit allein aus Vernunftgründen ‚a priori‘ entschieden werden kann, so dass sich die Realität gleichsam ‚logisch‘ erschließt. Durch *Deduktion*, das heißt durch die logische Ableitung von weiteren Sätzen aus den als allgemeingültig unterstellten Axiomen, lassen sich größere Aussagesysteme entwickeln [Herv.i.O.]“ (Scherer/Marti 2014, S. 19). Im Gegensatz zur Induktion, die allgemeine Aussagen auf Basis von Einzelbeobachtungen gestattet, ermöglicht ein deduktives Vorgehen somit ausschließlich das theoretische Ableiten von Hypothesen und die empirische Überprüfung derselben. Stimmen diese Aussagen nicht mit den Daten überein, werden sie verworfen und somit falsifiziert (Balzer 1997). Damit ergeben sich Konsequenzen für die langfristige Entwicklung von Theorien: Aus induktivistischer Sicht steigt die Wahrscheinlichkeit des Wahrheitsgehaltes von Theorien mit der Häufigkeit ihrer Bewährung, unabhängig von dem historischen Kontext ihrer Entstehung bzw. Entwicklung. Der Falsifikationist hingegen begreift die Bewährung von Theorien vor dem Hintergrund ihrer Entstehung und erachtet solche Bestätigungen als nutzlos, die vor anerkanntem Hintergrundwissen getroffen werden. Dies führt dazu, dass der Induktivismus streng genommen kein „Qualitätskriterium“ für den Beitrag von empirisch gewonnenen Aussagen zu allgemeinen Theorien liefert (Chalmers 2007), was auch Poppers „Methode der kritischen Nachprüfung“ (Popper 1966, S. 7) als Anlass nimmt, den induktiven Schließmechanismus aus logischer Sicht als nicht geeignet zu verwerfen. Als empirisches Abgrenzungskriterium fordert er stattdessen: „Ein empirisch-wissenschaftliches System muss an der Erfahrung scheitern können [ohne Herv. und ohne Fn. 3]“ (Popper 1966, S. 15). Neue wissenschaftliche Erkenntnisse werden demnach nicht durch Verifikation, sondern ausschließlich durch die kritische Prüfung von theoretisch deduzierten Aussagen anhand der empirischen Realität gewonnen (Homburg 2000).



Obgleich diese als „Kritischer Rationalismus“ bekannt gewordene Denkhaltung nicht nur in der philosophischen Diskussion, sondern auch in der angewandten Forschung bis heute einen sehr hohen Stellenwert einnimmt (Godfrey-Smith 2003), wird eine strenge Anwendung ihrer Prinzipien durch Besonderheiten des wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Forschungsfeldes erschwert (z.B. wegen einer oftmals unzureichenden theoretischen Basis sowie einer zu großen Fülle an nicht kontrollierbaren Einflussfaktoren, vgl. Homburg 2000). Nach Chalmers (2007) weist außerdem das oben beschriebene falsifikationistische Abgrenzungskriterium Poppers selbst die Problematik auf, dass es bei strenger Anwendung viele Aussagen vorschnell als falsifiziert klassifizieren würde: „Obwohl unermüdliche kritische Auseinandersetzung empfohlen wird, scheint es, dass das Gegenteil, nämlich Dogmatismus, auch eine positive Rolle zu spielen hat“ (Chalmers 2007, S. 85). Vor diesem Hintergrund empfiehlt Kornmeier (2007) die Gleichberechtigung von Theorie und Empirie im Rahmen betriebswirtschaftlicher Forschungsprojekte. Mit der wissenschaftstheoretischen Position des „Wissenschaftlichen Realismus“ wird diese Forderung explizit berücksichtigt (Kuß/Kreis 2013). Deren Grundpositionen und ihr Vergleich mit dem Konzept des Kritischen Rationalismus werden in der folgenden Abbildung visualisiert:

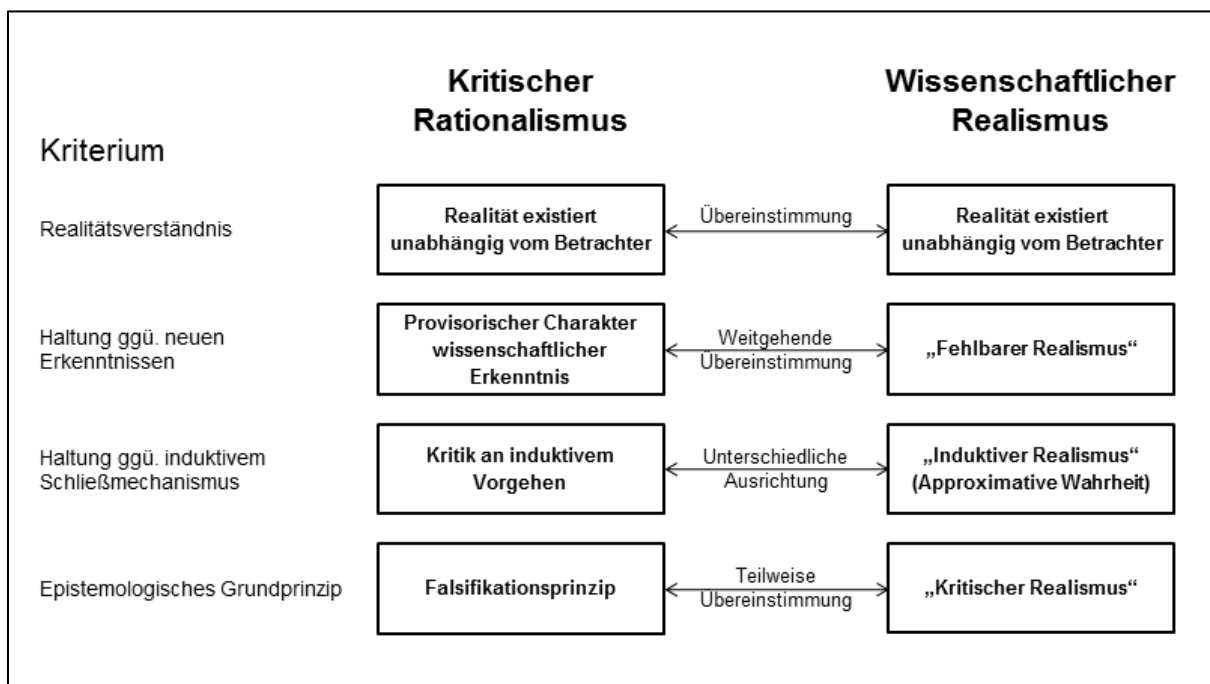


Abbildung 3: Grundpositionen von Kritischem Rationalismus und Wissenschaftlichem Realismus.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kuß/Kreis 2013.

Nach der Sichtweise des Wissenschaftlichen Realismus wird Wissenschaft verstanden „as the superior human achievement in acquiring true information about reality by building theories that penetrate behind the veil of appearances“ (Mäki 2011, S. 1). Aus ontologischer Perspektive folgt dieser Ansatz der Auffassung des Kritischen Rationalismus, da hierbei ebenfalls der Standpunkt



vertreten wird, dass eine vom Betrachter und von den Forschungsmethoden unabhängige Realität existiert (siehe hierzu Popper 1966; Suhm 2005). Hinsichtlich der individuellen Wahrnehmung dieser Realität nimmt der Wissenschaftliche Realismus jedoch eine andere Position ein: „We all inhabit a common reality, which has a structure that exists independently of what people think and say about it, except insofar as reality is comprised of thoughts, theories, and other symbols, and except insofar as reality is dependent on thoughts, theories, and other symbols in ways that might be uncovered by science“ (Godfrey-Smith 2003, S. 176). Obwohl der Wissenschaftliche Realismus die Realität eines Individuums einerseits als abhängig von dessen persönlichen Betrachtungsweisen versteht, liegt diesem andererseits die Vorstellung von einer objektiv existierenden Wirklichkeit zugrunde, auf die sich auch wissenschaftliche Theorien beziehen (Suhm 2005). Vor dem Hintergrund dieses Realitätsverständnisses wird hierbei angenommen, dass wissenschaftliche Theorien die „echte“ Realität strukturell abzubilden versuchen und deshalb mit dieser korrespondieren (müssen), was gleichsam auch die Vorhersageerfolge früherer Theorien erklärt. Damit eng verbunden ist die empiristische Auffassung, dass sich über die Interaktion mit der Welt ein Zugang zu dieser Wirklichkeit erlangen lässt (Chalmers 2007). Nach dieser Lesart unterliegen Theoriesysteme im Zeitverlauf daher einem Fortschrittsprozess, der sich in einer zunehmenden Steigerung ihres Wahrheitsgehalts aufgrund der Annäherung an die objektive Realität niederschlägt (Suhm 2005).

Obleich den Kritischen Rationalismus und den Wissenschaftlichen Realismus aus epistemologischer Sicht grundsätzlich eine fallibilistische Grundhaltung verbindet (Homburg 2000), unterscheiden sich die beiden Ansichten somit insbesondere hinsichtlich des funktionalen Stellenwertes von Theorien im Rahmen der wissenschaftlichen Erkenntnisgewinnung. Dahinter steht nicht weniger als ein Dissens bezüglich der grundsätzlichen Haltung zu der Frage, inwieweit empirische (Einzel-)Beobachtungen brauchbar für den weiteren Wissensaufbau sind (Chalmers 2007). Blaug (1992, S. 15) formuliert dieses „Induktionsproblem“ aus kritisch-rationalem Blickwinkel folgendermaßen: „We cannot make inductive generalizations from a series of observations because the moment we have selected certain observations among the infinite number of possible ones, we have already settled on a point of view and that point of view is itself a theory, however crude and unsophisticated. In other words, there are no ‘brute facts’ and all facts are theory-laden“. Für den Wissenschaftlichen Realismus ist eine solche theoretische „Einfärbung“ von Beobachtungen nicht problematisch, da hierbei davon ausgegangen wird, dass den Theorien selbst eine objektiv existierende Wirklichkeit unterliegt (Godfrey-Smith 2003), mit der diese Theorien im oben bereits erläuterten Sinne korrespondieren. Im Gegensatz zu instrumentalistischen Auffassungen, wonach Theorien als gedankliche Konstrukte lediglich eine Hilfestellung bei der Erklärung der komplexen Realität einnehmen (Hacking 1982) und verworfen werden können, wenn sie unbrauchbar gewor-



den sind (Chalmers 2007), befinden sich Theorien aus Sicht des Wissenschaftlichen Realismus somit kontinuierlich in einem Prozess der approximativen Annäherung an die Wirklichkeit, der auch durch den Einsatz induktiver Schließmechanismen gefördert werden kann (Kuß/Kreis 2013). Insgesamt kann diesem wissenschaftstheoretischen Konzept somit „ein hohes Maß an Realitätsnähe im Hinblick auf die Gegebenheiten in den Sozialwissenschaften [zugesprochen werden], was (...) für den kritischen Rationalismus nicht zutrifft“ (Homburg 2000, S. 68). Der Ansatz des Wissenschaftlichen Realismus stellt deshalb im Rahmen der vorliegenden Untersuchung die wissenschaftstheoretische Grundposition dar.

Forschungsprogrammatische Verortung

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der strategischen Steuerung von Unternehmen hat in der Vergangenheit zur Entwicklung mehrerer theoretischer Ansätze geführt (vgl. für eine Übersicht z.B. Becker/Fallgatter 2007), die jedoch eines gemeinsamen theoretischen Fundaments entbehren (Welge/Al-Laham 2003). Stattdessen ist eine fortschreitende Konvergenz zwischen der Strategie- und der Organisationstheorie zu beobachten, die ihren Anfang bereits um die 1950er Jahre nahm (Starbuck 2003) und heute insbesondere bei Fragen der Strategieentwicklung deutlich wird (Spengler 2009). So nehmen Organisationsmitglieder etwa mit Blick auf die Verarbeitung von veränderungsrelevanten Informationen eine entscheidende Rolle bei der strategischen Weiterentwicklung von Unternehmen ein (Bea/Haas 2013). Da im Rahmen der vorliegenden Untersuchung die strategischen Entscheidungsprozesse von Führungskräften des Landhandels im Vordergrund der Betrachtung stehen, wird mit dem „ressourcenorientierten Ansatz“ aus theoretischer Sicht ein Konzept gewählt, das beide Forschungsströmungen verbindet: „Durch die Betonung der Relevanz von Ressourcen und Kompetenzen für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen werden auch Organisationskomponenten in den Managementfokus gerückt. Jene ko-determinieren Strategieentwicklung und -umsetzung und bilden den Rahmen, innerhalb dessen sich Strategien entfalten“ (Spengler 2009, S. 139–140). Entsprechend dem Grundgedanken dieses Ansatzes (siehe hierzu Penrose 1959) sind unter „Ressourcen“ sowohl materielle als auch immaterielle Werte (z.B. Patente oder speziell ausgebildete Mitarbeiter) zu verstehen, die Unternehmen befähigen, Wettbewerbsvorteile am Markt zu erzielen (Hungenberg 2000). Solche Wettbewerbsvorteile können insbesondere dann entstehen, wenn gegenüber anderen Unternehmen eine Ausstattung mit besonderen Ressourcen erlangt wird, die der Wettbewerb gleichzeitig nicht ohne weiteres ebenfalls erreichen kann (Wernerfelt 1984). Nach Freiling (2000) zeichnet sich die ressourcenorientierte Sichtweise im Vergleich zu dem ebenfalls weit verbreiteten Ansatz der marktorientierten Sichtweise (vgl. z.B. Porter 1980) dadurch aus, dass sie nicht einseitig den Fokus auf strukturelle Gegebenheiten des Marktes legt, sondern die unternehmensexterne und -interne Sichtweise im



Ressourcenparadigma verbindet. Dies wird bei einem Vergleich der mikroökonomischen Argumentationsgrundlagen dieser beiden Ansätze deutlich:

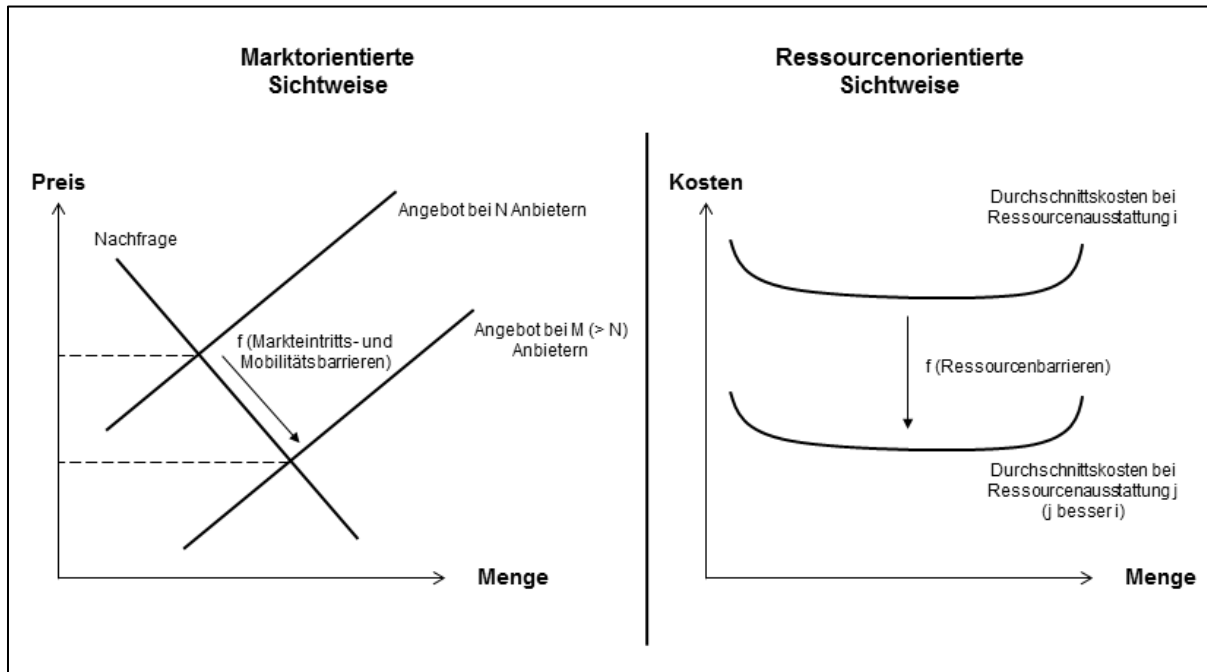


Abbildung 4: Mikroökonomische Begründung von markt- und ressourcenorientierter Sichtweise.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Proff 2000.

Entgegen der marktorientierten Sichtweise, die dem „structure-conduct-performance“-Paradigma folgt und Wettbewerbsvorteile von Unternehmen allein mit der Anzahl der Marktanbieter und der erzielbaren Produzentenrente begründet, legt die ressourcenorientierte Sicht den Fokus auf die Beschaffungsseite („resource-conduct-performance“-Paradigma), indem sie die Effektivität und Effizienz des Faktoreinsatzes thematisiert (Proff 2000). Ressourcenbarrieren gegenüber anderen Unternehmen, die z.B. Barney (1991) mit seinem „VRIN-Schema“ konkretisiert, führen demnach zu einer Senkung der Durchschnittskosten aufgrund der besseren Ressourcenausstattung bzw. -nutzung (Proff 2000). Obgleich der ursprüngliche Ressourcenansatz aufgrund seiner konzeptionellen Starrheit (Hungenberg 2000) schon bald um eine Kompetenz- bzw. Fähigkeitenperspektive ergänzt wurde (z.B. Prahalad/Hamel 1990) und damit zunehmend auch verhaltenswissenschaftliche Themen in den Fokus der strategischen Managementforschung rückten (Zahn et al. 2000; Proff 2000), ist nach wie vor eine zu schwache behavioristische Fundierung dieses Konzeptes zu konstatieren (Bresser 1998; Molina-Azorín 2014). Aus theoretischer Sicht werden deshalb in der vorliegenden Untersuchung auch originär organisationstheoretische Ansätze aufgegriffen. Da es sich bei der Organisationstheorie aufgrund ihres sehr breiten und interaktiven Gegenstandsreichs (Picot et al. 2012; Scherer/Marti 2014) nicht um eine geschlossene Theorie, sondern eher um eine Familie von koexistierenden Ansätzen mit einem gemeinsamen theoretischen Leitgedanken handelt (Steinmann et al. 2013), werden im Sinne eines ideenpluralistischen Vorgehens (ein



solches empfiehlt z.B. Schanz 1990) aus dem Theorieportfolio jeweils diejenigen Sichtweisen herausgegriffen, die „plausible Erklärungen für bestimmte Problemkonstellationen leisten“ (Miebach 2007, S. 15). In der vorliegenden Arbeit sind dies verhaltenswissenschaftlich-entscheidungstheoretische und punktuell auch systemtheoretische Ansätze.

a. Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungsorientierung

Entscheidungs- und verhaltenstheoretische Ansätze wurden im Rahmen betriebswirtschaftlicher Forschungsarbeiten erst seit den 1970er Jahren verstärkt genutzt (Kornmeier 2007). In den vergangenen Jahrzehnten haben sich dabei zwei eigenständige Forschungsrichtungen etabliert: die normative und die deskriptive Entscheidungstheorie. Während die normative Entscheidungstheorie vollkommen rationale Entscheider unterstellt und Vorschläge zu „idealem“ Entscheidungsverhalten liefern soll, widmet sich die deskriptive Entscheidungstheorie (auch verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie genannt) vielmehr der Abbildung und Erklärung des realen Entscheidungsverhaltens (Bamberger/Wrona 2004). Sie wendet sich damit ab von dem neoklassischen Paradigma des rationalen Entscheiders („homo oeconomicus“) (Kieser/Walgenbach 2010) und folgt stattdessen dem von Herbert A. Simon (z.B. Simon 1972) geprägten Paradigma der „bounded rationality“ (Miebach 2007). Der Kern dieser Annahme besteht darin, dass sich Individuen durch eine begrenzte Informationsverfügbarkeit und -verarbeitung auszeichnen und dass deren Ziele von den Gesamtzielen der Organisation nicht selten abweichen (Becker 2000). Auf dieser gedanklichen Basis entwickelten erstmals Cyert und March (1963) mit ihrer „Behavioral Theory of The Firm“ ein verhaltenstheoretisches Gesamtkonzept, das weitreichende Erklärungen zu dem unternehmerischen Einkaufs-, Produktions- und Verkaufsverhalten bietet (Metz 2000). Zentrale Erkenntnisse dieser Theorie, die später auch von weiteren wichtigen Forschungsarbeiten (wie z.B. Cohen et al. 1972; Kahneman/Tversky 1979) aufgegriffen bzw. weiterentwickelt wurde, beziehen sich auf zwei Bereiche (vgl. zum Folgenden Hungenberg 2000): Einerseits wird auf die Existenz eines Akzeptanz- bzw. Anspruchsniveaus abgestellt, das die Verfolgung von Zielen in Unternehmen beeinflusst und die Informationsbeschaffung der Entscheider (im Falle einer Unterschreitung) fördert. Andererseits wird konstatiert, dass Menschen die ihnen zur Verfügung stehenden Entscheidungsalternativen lern- und erfahrungsgeleitet bewerten, woraus hervorgeht, dass bei der Erklärung des unternehmerischen Entscheidungsverhaltens auch die historische Komponente berücksichtigt werden sollte. Nach Kieser und Walgenbach (2010) zielt die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie mit Blick auf ihren grundlegenden Erklärungsanspruch somit insgesamt auf ein mikrofundierte Verständnis der Persistenz von Organisationen und bietet deshalb eine vielversprechende theoretische Basis für die vorliegende Untersuchung.



b. Systemorientierung

Im Gegensatz zu den verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen nimmt die systemorientierte Sichtweise (vgl. zu deren Entwicklungslinien und Implikationen für die Organisationswissenschaft z.B. Schreyögg 1999) eine grundlegend andere Perspektive zur Erklärung von organisationalen Verhaltensweisen ein. Vertreter der (neueren) Systemtheorie gehen grundsätzlich davon aus, dass Organisationen als autopoietischen Systemen (vgl. hierzu Maturana 1982) kein kausaler Wirkmechanismus zugrunde liegt und dass für die Erklärung von organisationalen Phänomenen somit nach anderen Konzepten gesucht werden muss (Karafillidis 2005). Niklas Luhmann (2011, S. 54–55) formuliert die zentrale Annahme des Ansatzes folgendermaßen: „Statt der Frage nach dem Bestand einer Organisation wird hier die Frage nach der Aufrechterhaltung einer Differenz zwischen System und Umwelt gestellt. Da Organisationen nur dann beobachtet werden können, wenn sie sich von ihrer Umwelt unterscheiden, muss das Ziel von Organisationen darin bestehen, diese Unterscheidung aufrecht zu erhalten.“ Als theoretischer Bezugspunkt für die Untersuchung von strategischen Risiken und deren Management bietet sich der systemtheoretische Ansatz an, weil sich hieraus interessante Implikationen für die Bewältigung der komplexen strategischen Steuerungsaufgabe ergeben. Da sich nach dieser Sichtweise der strategische Handlungsspielraum einer Organisation an der Selbstinterpretation ihrer Systemgrenzen bemisst (Becker/Fallgatter 2007), können Strategien auch interpretiert werden „als unternehmensintern entwickeltes Leitkonzept zur Bestimmung des Verhältnisses von Unternehmung und Umwelt oder (...) als selbstreferentielle Bestimmung der Systemgrenze und Festlegung dessen, was für ein System Umwelt sein soll“ (Schreyögg 1999, S. 374). Mit dieser Sicht auf Organisationen wird es nun möglich, die (strategische) Eigensinnigkeit derselben zu thematisieren (Jung/Wimmer 2009) und hinsichtlich der zentralen Annahme von der Komplexitätsreduktion innerhalb eines Systems (Martens/Ortmann 2014) auch die Bezüge zu der dynamischen Unternehmensumwelt explizit in das theoretische Fundament der Untersuchung mit einzubeziehen (Steinmann et al. 2013). Damit sollen schlussendlich Implikationen für die strategische Unternehmensführung in einem immer dynamischeren Unternehmensumfeld gewonnen werden.

Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Dissertation ist in fünf eigenständige Forschungsbeiträge aufgeteilt, die jedoch aufgrund der übergeordneten Zielsetzungen der Arbeit inhaltliche Schnittpunkte miteinander aufweisen und über eine gemeinsame erkenntnistheoretische und forschungsprogrammatische Basis verfügen (siehe hierzu die obigen Ausführungen). Im Rahmen einer gemeinsamen Schlussbetrachtung werden die Ergebnisse abschließend zusammenfassend dargestellt und Implikationen



für Forschung und betriebliche Praxis abgeleitet. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Gesamtstruktur der vorliegenden Arbeit:

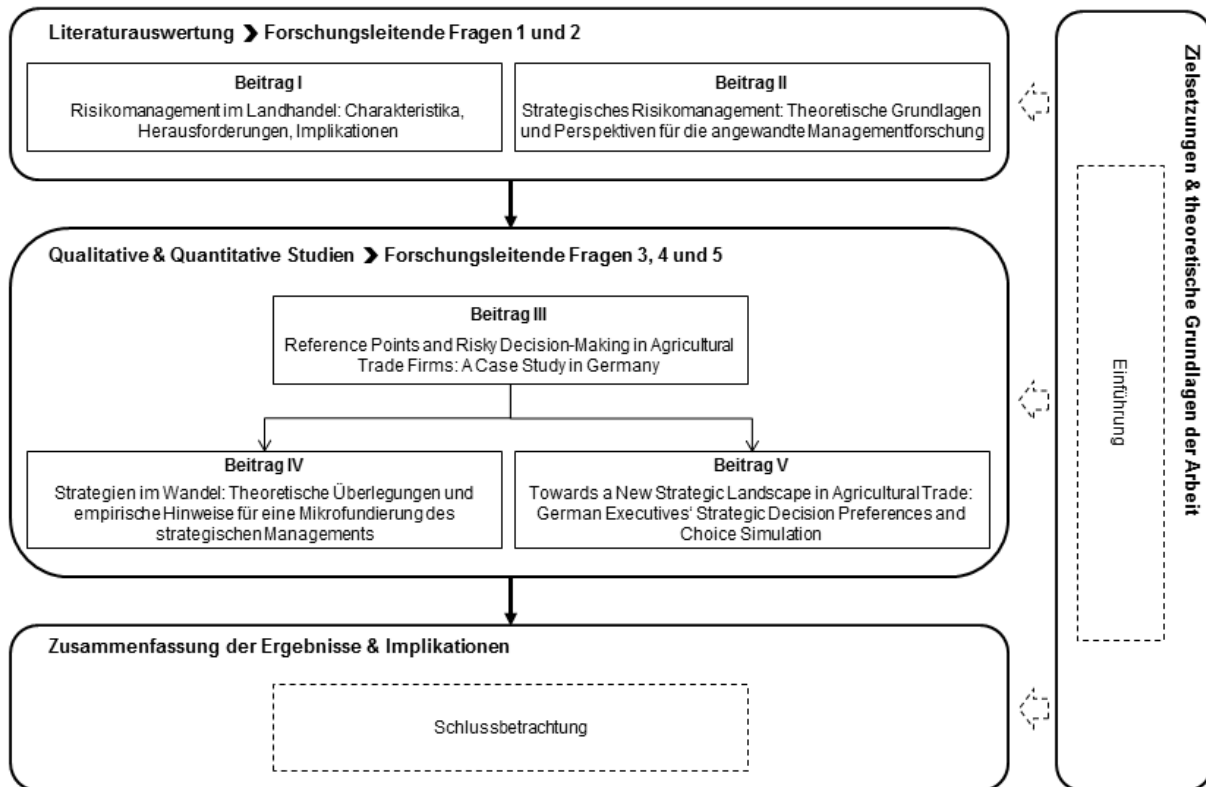


Abbildung 5: Struktur der vorliegenden Arbeit.

Quelle: Eigene Darstellung.

Die ersten beiden Beiträge befassen sich mit der Darstellung des aktuellen Forschungsstandes zu den Themenbereichen „Landhandel“ bzw. „Strategisches Risikomanagement“ und zielen auf die Erarbeitung von Forschungslücken und potentiellen Stoßrichtungen für weitere Studien. Auf dieser Basis erfolgt im dritten Beitrag die Modellbildung mittels einer qualitativen Expertenbefragung. Die hieraus gewonnenen Erkenntnisse werden sowohl für eine strategietheoretische Mikrofundierungsstudie (Beitrag IV) als auch für eine strategische Präferenzanalyse im Landhandel (Beitrag V) herangezogen. Im Folgenden werden jeweils kurz die Motivation und das Ziel eines jeden Beitrags skizziert.

Beitrag I

Landhandelsunternehmen sind wegen ihrer Intermediationsfunktion auf den landwirtschaftlichen Bezugs- und Absatzmärkten (siehe Abbildung 1) typischerweise durch eine sehr hohe Kapitalbindung gekennzeichnet, die aus dem notwendigen Mindestbestand an Vorräten, Lager- und Transporteinrichtungen resultiert (Hochmuth 1951; Fuhrmann 2012). Auch weisen sie in der Regel einen hohen Fixkostenanteil auf (Busch 1976), dem jedoch aufgrund der Homogenität der Handelswaren traditionell nur sehr geringe Spannen gegenüberstehen (Leyrer 1971; Osterholzer



1981). Für den einzelnen Landhändler bestehen heute vor dem Hintergrund einer größtenteils oligopolistischen Marktstruktur (Hanf 1985; Strecker et al. 2010) und einer zurückgehenden Enge der Kundenbeziehung (Schulze 2012) somit nur sehr begrenzte betriebswirtschaftliche Handlungsspielräume. Mit Blick auf die ökonomischen und historischen Spezifika der Landhandelsbranche wird im Rahmen des ersten Beitrags deshalb der Frage nachgegangen, welche Risiken heute den landwirtschaftlichen Warenhandel bedrohen und wie diese ganzheitlich adressiert werden können. Die Basis hierfür bildet eine Literaturlauswertung.

Beitrag II

Die Häufung von krisenhaften Ereignissen und die kontinuierlich fortschreitende Internationalisierung des Wettbewerbs haben in den letzten Jahren nicht nur im Landhandel, sondern branchenübergreifend zu einer stark zurückgehenden Antizipierbarkeit der zukünftigen Entwicklungen geführt (Grant 2014). Neben den vielzitierten Auswirkungen für die Unternehmenspraxis impliziert diese Entwicklung aber auch ein Umdenken auf der theoretisch-konzeptionellen Ebene (Teece/Leih 2016). Da strategische Risiken, d.h. „risks that arise in pursuit of business objectives“ (Emblemsvåg/Kjølstad 2002, S. 846), weniger isoliert als vielmehr funktionsübergreifend zu betrachten sind, weil sie Unternehmen in ihrer Gesamtheit betreffen (Mikus/Götze 1999), greifen die „klassischen“ (Risiko-)Managementansätze zu kurz. Zwar sind heute sowohl in der Organisationstheorie als auch im strategischen Management etliche Konzepte zu finden, die den Grundgedanken der Unternehmenstransformation unter unsicheren Rahmenbedingungen thematisieren, jedoch mangelt es bisher an einem einheitlichen Verständnis, was unter „strategischem Risikomanagement“ zu verstehen ist. Vor diesem Hintergrund widmet sich der zweite Beitrag den theoretischen Grundlagen dieses Konzeptes und zielt sowohl auf eine Begriffsdefinition und -abgrenzung als auch auf die Identifikation von Anknüpfungspunkten für zukünftige Untersuchungen. Mittels einer Literaturlauswertung werden dabei Implikationen für weitergehende empirische und konzeptionelle Studien abgeleitet.

Beitrag III

Die strategische Unternehmenssteuerung kann allgemein als ein schleifenförmiger Entscheidungsprozess beschrieben werden, in den immer wieder neue Umfeldinformationen Eingang finden (sollten) (Sull 2007). Zu der Frage, wodurch dieser mit Unsicherheit behaftete Entscheidungsprozess speziell im Landhandel beeinflusst wird und welche Determinanten die Informationsverarbeitung der strategischen Akteure in dieser Branche bestimmen, existieren jedoch in der einschlägigen Literatur nur vage Hinweise. Einen Ansatz, der auf psychologischen Erkenntnissen fußt und deshalb eine hohe Erklärungskraft für das Entscheidungsverhalten auf der Individualebene verspricht, bietet die „Prospect Theory“ von Kahneman und Tversky (1979). Hierbei wird an-



genommen, dass die Bewertung von Entscheidungsalternativen durch Referenzpunkte bestimmt wird und dass sich Entscheidungsträger in Abhängigkeit ihres Referenzpunktes risikofreudig oder risikoavers verhalten. Im Rahmen einer Weiterentwicklung dieses Konzeptes (Fiegenbaum et al. 1996; Figenbaum 1997; Shoham/Fiegenbaum 2002) wird sogar davon ausgegangen, dass Führungskräfte über mehrere solcher „strategischen Referenzpunkte (SRP)“ verfügen, die sie entsprechend ihrer dispositiven Eigenschaften und situativen Gegebenheiten aus einer multidimensionalen Matrix „wählen“. Der dritte Beitrag zielt deshalb sowohl auf die Identifikation der SRP von Landhändlern als auch auf eine genauere Untersuchung des Zusammenhangs mit möglichen (unabhängigen) dispositiven und situativen Variablen, die zunächst mittels einer Literaturanalyse identifiziert werden. Da das Entscheidungsverhalten von Landhändlern explorativ erforscht wird, bietet sich hierfür ein qualitativer Forschungsansatz an. Konkret werden dabei leitfadengestützte Experteninterviews mit Landhändlern durchgeführt und mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Hieraus können mehrere SRP extrahiert werden, die im Rahmen der folgenden Beiträge für weitergehende Analysen herangezogen werden.

Beitrag IV

Der strategische Wandel von Unternehmen ist ein Themenfeld, das innerhalb der Betriebswirtschaftslehre seit Langem rege diskutiert wird. Mithin hat die Managementforschung in den vergangenen Jahrzehnten immer wieder neue Theoriekonzepte hervorgebracht, deren (forschungs-) praktische Anschlussfähigkeit jedoch zum Teil so stark eingeschränkt ist, dass nach einem ersten „Hype“ „regelmäßig Phasen des Katzenjammers über enttäuschte Erklärungshoffnungen folg[t]en“ (Moldaschl 2008, S. 21). Nach Felin und Foss (2005) ist hierfür vor allem die Tatsache ausschlaggebend, dass oftmals auf eine zu stark abstrahierende Diskussion von gesamtorganisationalen Phänomenen abgestellt wird, anstatt die Veränderungsprozesse (und deren Einflussfaktoren!) auf der Individualebene genauer zu spezifizieren und empirisch zu untersuchen. Die Frage, wie der strategische Wandel operationalisiert und damit einer empirischen Überprüfung und schlussendlich auch besseren praktischen Verwertung zugänglich gemacht werden kann, wurde daher nicht in zufriedenstellender Weise beantwortet. Mit der Entwicklung eines risikostrategischen Mikrofundierungskonzeptes wird im Rahmen des vierten Beitrags konkret an diesem Mangel angesetzt. Dabei greift der Aufsatz unter anderem die Erkenntnisse der Studien von Teece (2007) sowie von Helfat und Peteraf (2015) auf, wonach die Wahrnehmung der strategischen Akteure einen zentralen Stellenwert für den strategischen Wandel einnimmt. Konkret wird dabei einerseits der Frage nachgegangen, wie die individuelle Umfeldwahrnehmung der strategischen Akteure einer Öffnung zugänglich gemacht werden kann und andererseits empirisch erforscht, wie sich diese Öffnung auf der Individualebene tatsächlich manifestiert. Hierzu wird ein Discrete



Choice-Experiment mit 167 Landhändlern durchgeführt, das auf Basis der in Beitrag III identifizierten strategischen Referenzpunkte spezifiziert wird.

Beitrag V

Landhändler waren über Jahrzehnte hinweg durch eine außergewöhnlich enge Kundenbeziehung (Abel 1960) und somit auch durch eine verhältnismäßig stabile Ertragssituation gekennzeichnet. So ergab eine empirische Untersuchung über die wettbewerbsstrategische Ausrichtung des Landhandels aus den 1980er Jahren: „When cluster analysis was used to determine generic strategies (...), all businesses were found to follow a similar competitive strategy. This meant that businesses in this industry all functioned in a similar fashion“ (Harling/Funk 1987, S. 1054). Aufgrund der mannigfaltigen strategischen Risiken, denen Landhändler heute gegenüberstehen (siehe Beitrag I), bedarf das Bild von einer strategisch homogenen Landhandelsbranche jedoch einer kritischen Überprüfung. Wie aus Beitrag III hervorgeht, sind bei der Erklärung des strategischen Wandels von Landhandelsunternehmen unterschiedliche strategische Referenzpunkte zu berücksichtigen. Entsprechend der „Prospect Theory“ (Kahneman/Tversky 1979) kommt dabei insbesondere der Frage, wo sich diese individuellen Benchmarks befinden (d.h. ob und wie stark mögliche Entscheidungsoptionen als Gewinne oder Verluste kodiert werden), ein zentraler Erklärungswert mit Blick auf das Entscheidungsverhalten von Individuen unter unsicheren Rahmenbedingungen zu. Der fünfte Beitrag zielt somit auf die Untersuchung der strategischen Entscheidungspräferenzen von Landhändlern. In diesem Zusammenhang werden Discrete Choice-Experimente mit insgesamt 167 Landhändlern durchgeführt. Auf Basis der geschätzten Nutzenwerte (hierfür werden eine Logit-Analyse sowie eine Hierarchische Bayes-Analyse herangezogen) erfolgt schließlich eine Entscheidungssimulation mit dem Ziel einer besseren Antizipation der zukünftigen Branchenentwicklung des Landhandels. Neben Einblicken in die Präferenzstruktur der gesamten Landhandelsbranche können mit Hilfe eines Finite Mixture-Modelles auch Erkenntnisse über strategische Gruppen innerhalb der Gesamtpopulation gewonnen werden.

Literaturverzeichnis

Abel, W. (1960): Der Landwarenhandel in der deutschen Volkswirtschaft. In: G. Franz, W. Abel und G. Cascorbi (Hrsg.): Der deutsche Landwarenhandel. Hannover: Strothe, S. 111–221.

Babb, E.; Bohl, L. (1975): An analysis of business behavior and performance in a laboratory experiment. In: *Journal of Business Research* 3 (2), S. 121–132.

Balzer, W. (1997): Die Wissenschaft und ihre Methoden. Grundsätze der Wissenschaftstheorie. Freiburg: Alber.



- Bamberger, I.; Wrona, T. (2004): *Strategische Unternehmensführung. Strategien, Systeme, Prozesse*. München: Vahlen.
- Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. In: *Journal of Management* 17 (1), S. 99–120.
- Bea, F. Xaver; Haas, J. (2013): *Strategisches Management*. 6. Aufl. Konstanz: UVK Verl.-Ges.
- Becker, A. (2000): Simon, Herbert A.: Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. In: K. Türk (Hrsg.): *Hauptwerke der Organisationstheorie*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 288–290.
- Becker, F.; Fallgatter, M. (2007): *Strategische Unternehmensführung. Eine Einführung*. 3. Aufl. Berlin: E. Schmidt.
- Blaug, M. (1992): *The Methodology of Economics. Or How Economists Explain*. 2. Aufl. Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- Bresser, R. (1998): *Strategische Managementtheorie*. Berlin: De Gruyter.
- Busch, E. (1976): *Betriebsplanung im Landwarenhandel*. Hamburg, Berlin: Parey.
- Chalmers, A. (2007): *Wege der Wissenschaft. Einführung in die Wissenschaftstheorie*. 6. Aufl. Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag.
- Chandler, A. (2000): *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. 21. Aufl. Cambridge: MIT Press.
- Cohen, M.; March, J.; Olsen, J. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: *Administrative Science Quarterly* 17, S. 1–25.
- Cyert, R.; March, J. (1963): *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Emblemsvåg, J.; Kjølstad, L. (2002): Strategic risk analysis - a field version. In: *Management Decision* 40 (9), S. 842–852.
- Felin, T.; Foss, N. (2005): Strategic Organization: A Field in Search of Micro-Foundations. In: *Strategic Organization* 3 (4), S. 441–455.
- Fiengenbaum, A. (1997): Competitive Strategy and Attitude Toward Risk Taking: Integration and Modeling. In: *Academy of Management Proceedings, Best Paper Proceedings*, S. 12–15.
- Fiengenbaum, A.; Hart, S.; Schendel, D. (1996): Strategic Reference Point Theory. In: *Strategic Management Journal* 17 (3), S. 219–235.



- Freiling, J. (2000): Entwicklungslinien und Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements. In: P. Hammann und J. Freiling (Hrsg.): Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 13–45.
- Frentrup, M.; Theuvsen, L.; Emmann, C. H. (Hrsg.) (2012): Risikomanagement in Agrarhandel und Lebensmittelindustrie. Clenze: Agrimedia.
- Fuhrmann, R. (2012): Risikomanagement im Handel mit Agrarrohstoffen aus Bankensicht. In: M. Frentrup, L. Theuvsen und C. H. Emmann (Hrsg.): Risikomanagement in Agrarhandel und Lebensmittelindustrie. Clenze: Agrimedia, S. 117–125.
- Gälweiler, A. (2005): Strategische Unternehmensführung. 3. Aufl. Frankfurt am Main, New York: Campus-Verl.
- Gleißner, W. (2007): Analyse und Bewältigung strategischer Risiken. In: T. Kaiser (Hrsg.): Wettbewerbsvorteil Risikomanagement. Erfolgreiche Steuerung der Strategie-, Reputations- und operationellen Risiken. Berlin: Schmidt Verlag, S. 65–95.
- Gleißner, W. (2011): Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen. 2. Aufl. München: Vahlen Verlag.
- Gleißner, W.; Romeike, F. (2008): Integriertes Chancen- und Risikomanagement: Verknüpfung mit strategischer Planung, wertorientierter Unternehmenssteuerung und Controlling. In: R. Kalwait, R. Meyer, F. Romeike, O. Schellenberger und R. F. Erben (Hrsg.): Risikomanagement in der Unternehmensführung. Wertgenerierung durch chancen- und kompetenzorientiertes Management. 1. Aufl. Weinheim: Wiley, S. 195–220.
- Godfrey-Smith, P. (2003): Theory and Reality. An Introduction to The Philosophy of Science. 3. Aufl. Chicago: Univ. of Chicago Press.
- Götze, U.; Mikus, B. (1999): Strategisches Management. Chemnitz: Verlag der GUC.
- Grant, R. (2014): Moderne strategische Unternehmensführung. Konzepte, Analysen und Techniken. 1. Aufl. Weinheim: Wiley.
- Haas, M. (2007): Definition und Abgrenzung der Risikoarten. In: T. Kaiser (Hrsg.): Wettbewerbsvorteil Risikomanagement. Erfolgreiche Steuerung der Strategie-, Reputations- und operationellen Risiken. Berlin: Schmidt Verlag, S. 11–20.
- Hacking, I. (1982): Experimentation and Scientific Realism. In: *Philosophical Topics* 13 (1), S. 71–87.



- Hanf, C.-H. (1985): Möglichkeiten und Grenzen einer aktiven Verkaufs- und Einkaufspolitik landwirtschaftlicher Familienbetriebe. In: R. Kühl und C.-H. Hanf (Hrsg.): Der Landwarenhandel in der Bundesrepublik Deutschland. Struktur, Entwicklung, Analyse. Kiel: Vauk, S. 141–225.
- Harling, K. F.; Funk, T. F. (1987): Competitive Strategy for Farm Supply and Grain Elevator Business. In: *American Journal of Agricultural Economics* 69 (5), S. 1047–1055.
- Helfat, C.; Peteraf, M. (2015): Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities. In: *Strategic Management Journal* 36 (6), S. 831–850.
- Hochmuth, A. (1951): Der bayerische Landhandel. Seine Bedeutung und Stellung im Vergleich zu den landwirtschaftlichen Genossenschaften. Diss. Hochschule für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Nürnberg.
- Homburg, C. (2000): Kundennähe von Industriegüterunternehmen. Konzeption, Erfolgsauswirkungen, Determinanten. 3., aktualisierte Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Hungenberg, H. (2000): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse - Verfahren. Wiesbaden: Gabler.
- Jung, S.; Wimmer, R. (2009): Organisation als Differenz: Grundzüge eines systemtheoretischen Organisationsverständnisses. In: R. Wimmer, J. Meissner und P. Wolf (Hrsg.): Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf. Heidelberg: Auer, S. 101–117.
- Kahneman, D.; Tversky, A. (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. In: *Econometrica* 47 (2), S. 263–292.
- Karafilidis, A. (2005): Planung und Kommunikation. ten-year anniversary. Belz GmbH. Zürich, Vortrag am 15.09.2005.
- Kieser, A.; Walgenbach, P. (2010): Organisation. 6. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kornmeier, M. (2007): Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten. Eine Einführung für Wirtschaftswissenschaftler. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Kühl, R. (1985): Struktur und Entwicklung des Landwarenhandels in der Bundesrepublik Deutschland. In: R. Kühl und C.-H. Hanf (Hrsg.): Der Landwarenhandel in der Bundesrepublik Deutschland. Struktur, Entwicklung, Analyse. Kiel: Vauk, S. 7–95.
- Kuron, U. (1993): Warenwirtschaftssysteme im Landhandel. Analyse und Konzept für ein integriertes Management-Informationssystem. 1. Aufl. Bonn: M. Wehle.
- Kuß, A.; Kreis, H. (2013): Wissenschaftlicher Realismus und empirische Marketingforschung - Grundlagen und Konsequenzen. In: *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis* 35 (4), S. 255–271.



- Leyrer, H.-J. (1971): Der Getreideerfassungshandel in der Bundesrepublik Deutschland. Funktionen, Wettbewerbssituation, Handelsspannen und Kosten. Stuttgart: Ulmer.
- Luhmann, N. (2011): Organisation und Entscheidung. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mäki, U. (2011): Scientific Realism As a Challenge to Economics. In: *Journal of Economic Methodology* 18 (1), S. 1–12.
- Martens, W.; Ortmann, G. (2014): Organisationen in Luhmanns Systemtheorie. In: A. Kieser und M. Ebers (Hrsg.): *Organisationstheorien*. 7. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer Verlag, S. 407–440.
- Maturana, H. (1982): Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie. Braunschweig, Wiesbaden: Vieweg & Sohn.
- Metz, T. (2000): Cyert, Richard M./March, James G.: A Behavioral Theory of The Firm. In: K. Türk (Hrsg.): *Hauptwerke der Organisationstheorie*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 94–95.
- Miebach, B. (2007): *Organisationstheorie. Problemstellung - Modelle - Entwicklung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mikus, B.; Götze, U. (1999): Risikomanagement als Bestandteil des strategischen Management. Arbeitsbericht 2/1999. Georg-August-Universität, Göttingen. Institut für Betriebswirtschaftl. Produktions- und Investitionsforschung, Abt. für Unternehmensplanung.
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in Strategy Formation. In: *Management Science* 24 (9), S. 934–948.
- Mintzberg, H. (1995): *Die strategische Planung. Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung*. München: Hanser.
- Moldaschl, M. (2008): Strategisches Management. Ansätze, blinde Flecken, Alternativen. In: U. Götze und R. Lang (Hrsg.): *Strategisches Management zwischen Globalisierung und Regionalisierung*. Wiesbaden: Gabler, S. 11–40.
- Molina-Azorín, J. (2014): Microfoundations of strategic management: Toward micro-macro research in the resource-based theory. In: *BRQ Business Research Quarterly* 17 (2), S. 102–114.
- Nienhoff, H.-J. (1982): Zur Entwicklung der Handelsbeziehungen des privaten Landwarenhandels zu den landwirtschaftlichen Kunden. Eine empirische Untersuchung in Schleswig-Holstein. Arbeitsbericht Nr. 7 des Instituts für Landwirtschaftliche Betriebs- und Arbeitslehre. Christian-Albrechts-Universität, Kiel.
- Osterholzer, M. (1981): Strukturelle Entwicklungen und Veränderungsmöglichkeiten durch zwischenbetriebliche Kooperation im privaten Landhandel Bayerns. Diss. TU, München.



- Penrose, E. (1959): *The theory of the growth of the firm*. 1. Aufl. New York: John Wiley.
- Picot, A.; Dietl, H.; Franck, E.; Fiedler, M.; Royer, S. (2012): *Organisation. Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht*. 6. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Popper, K. (1966): *Logik der Forschung*. 2. Aufl. Tübingen: Mohr Verlag.
- Porter, M. (1980): *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Prahalad, C.; Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation. In: *Harvard Business Review* 68 (3), S. 79–91.
- Proff, H. (2000): Ableitung ressourcenorientierter Wettbewerbsvorteile und -strategien aus einem "Modell der Ressourcenveredelung". In: P. Hammann und J. Freiling (Hrsg.): *Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 137–166.
- Riessen, C. (2008): *Strukturwandelsprozesse in der Handelskette für Getreide. Chancen und Risiken für die landwirtschaftliche Getreideerzeugung*. Saarbrücken: VDM.
- Schanz, G. (1990): *Die Betriebswirtschaftslehre als Gegenstand kritisch-konstruktiver Betrachtungen. Kommentare und Anregungen*. Stuttgart: Poeschel.
- Scherer, A.; Marti, E. (2014): *Wissenschaftstheorie der Organisationstheorie*. In: A. Kieser und M. Ebers (Hrsg.): *Organisationstheorien*. 7. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer Verlag, S. 15–42.
- Schreyögg, G. (1999): *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung; mit Fallstudien*. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Schulze, B. (2012): *Herausforderungen des Landhandels unter veränderten Marktbedingungen: Theoretische Überlegungen und empirische Evidenz*. Vortrag anlässlich der 52. Jahrestagung der GEWISOLA "Herausforderungen des globalen Wandels für Agrarentwicklung und Welternährung". Universität Hohenheim, 26.09.2012.
- Schulze-Düllo, M. (1995): *Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Logistik im Landhandel*. Arbeitsbericht 95/1 des Instituts für Landwirtschaftliche Betriebslehre, Unternehmensführung, Organisation und Management in Agrar- und Ernährungswirtschaft. Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität, Bonn.
- Shoham, A.; Fiegenbaum, A. (2002): Competitive determinants of organizational risk-taking attitude: the role of strategic reference points. In: *Management Decision* 40 (2), S. 127–141.
- Simon, H. (1972): Theories of bounded rationality. In: C. McGuire und R. Radner (Hrsg.): *Decision and Organization*. Amsterdam: North-Holland Publishing, S. 161–176.



- Spengler, G. (2009): Strategie- und Organisationsentwicklung. Konzeption und Umsetzung eines integrierten, dynamischen Ansatzes zum strategischen Management. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Spinne, P. (2013): Veränderte Rahmenbedingungen im landwirtschaftlichen Warenhandel. Anforderungsgerechtes Kompetenzmanagement für Führungskräfte. 1. Aufl. Hamburg: Kovac.
- Starbuck, W. (2003): The Origins of Organization Theory. In: H. Tsoukas und C. Knudsen (Hrsg.): The Oxford Handbook of Organization Theory. New York: Oxford University Press, S. 143–182.
- Steinmann, H.; Schreyögg, G.; Koch, J. (2013): Management. Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte - Funktionen - Fallstudien. 7. Aufl. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Straaten, M. (1985): Wettbewerb und Kooperation im Landhandel. Das Konkurrenzverhältnis zwischen privatem Landhandel und den Bezugs- und Absatzgenossenschaften, am Beispiel einer Genossenschaft des Landhandels dargestellt. Berlin: Duncker & Humblot.
- Strecker, O.; Strecker, O. A.; Elles, A.; Weschke, H.-D.; Kliebisch, C. (2010): Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte. 4. Aufl. Frankfurt am Main: DLG-Verlag.
- Suhm, C. (2005): Wissenschaftlicher Realismus. Eine Studie zur Realismus-Antirealismus-Debatte in der neueren Wissenschaftstheorie. Frankfurt am Main: Ontos-Verlag.
- Suhren, V. (1999): Führungsinformation für den Mittelstand. Ein Executive Information System für den Landhandel. Diss. Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität, Bonn. Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre.
- Sull, D. (2007): Closing the gap between strategy and execution. In: *Sloan Management Review* 48 (4), S. 30–38.
- Tarlatt, A. (2001): Implementierung von Strategien im Unternehmen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Teece, D. (2007): Explicating Dynamic Capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. In: *Strategic Management Journal* 28 (13), S. 1319–1350.
- Teece, D.; Leih, S. (2016): Uncertainty, Innovation, and Dynamic Capabilities. An Introduction. In: *California Management Review* 58 (4), S. 5–12.
- Theuvsen, L. (2012): Agrarbetriebslehre an der Schnittstelle von Kern-BWL und Nachbardisziplinen. In: W. Burr und A. Wagenhofer (Hrsg.): Der Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 202–206.
- Töpfer, A. (2005): Betriebswirtschaftslehre. Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.



Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2003): Strategisches Management. Grundlagen - Prozess - Implementierung. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View Of The Firm. In: *Strategic Management Journal* 5 (2), S. 171–180.

Wiese, O. (1968): Genossenschaftlicher und privater Landwarenhandel in der Bundesrepublik Deutschland. Darstellung und Erklärung der Markt- und Wettbewerbsstruktur. Karlsruhe: C. F. Müller.

Wöhe, G.; Döring, U. (2013): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 25. Aufl. München: Vahlen.

Zahn, E.; Foschiani, S.; Tilebein, M. (2000): Wissen und Strategiekompetenz als Basis für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. In: P. Hammann und J. Freiling (Hrsg.): Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.





Beitrag I

Risikomanagement im Landhandel: Charakteristika, Herausforderungen, Implikationen

Simon Gollisch und Ludwig Theuvsen

Erschienen in:

Berichte über Landwirtschaft, Band 93, Heft 1, Mai 2015



1 Einführung

Der vorliegende Beitrag befasst sich mit einem in der Agrarwissenschaft weithin vernachlässigten Glied der landwirtschaftlichen Wertschöpfungskette. Obgleich dem Landhandel¹ "eine entscheidende Bedeutung zukommt bezüglich der Frage, in welchem Umfange die heimische Landwirtschaft ihre Funktion als Basis für die wirtschaftlichen Aktivitäten einer erheblichen Anzahl von Unternehmen in Industrie, Gewerbe, Handwerk und Handel wahrnehmen kann" (35, S. 3), wurde dieser Branche in den vergangenen 50 Jahren nur vergleichsweise wenig Beachtung seitens der Wissenschaft zuteil. Dies ist umso erstaunlicher vor dem Hintergrund einer Vielzahl von strukturellen Veränderungen des Agribusiness, die sich in der Vergangenheit nicht nur auf die vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen, sondern insbesondere auch auf den Handel zwischen diesen niederschlugen (10).

Während der Themenkreis "Landhandel" in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts noch durch ein reges Forschungsinteresse gekennzeichnet war (so finden sich hierzu allein in den Literaturangaben von ABEL (1, S. 220-221) vierzehn Dissertationen im Zeitraum von 1911 bis 1955), beschränken sich die einschlägigen Publikationen seit dem Zweiten Weltkrieg auf nur ganz wenige umfassende Werke. Als eine der ausführlichsten Darstellungen der Nachkriegszeit kann deshalb bis heute die Arbeit von FRANZ et al. (11) gesehen werden, welche sowohl die Aufgaben und Strukturen als auch die historische Entwicklung und den damaligen volkswirtschaftlichen Stellenwert dieses Wirtschaftsbereiches beschreibt. Gleichwohl widmeten sich jedoch auch vereinzelt spätere Beiträge der Untersuchung von ökonomischen Teilproblemen der Branche (zum Beispiel LEYRER (40), BABB und BOHL (2), BUSCH (6), OSTERHOLZER (47), NIENHOFF (46), KÜHL (37) oder auch HARLING und FUNK (20)). Dabei gingen die Autoren zumeist schon eingehender auf den sich bereits seit den frühen 1950er-Jahren abzeichnenden Strukturwandel in der Landwirtschaft und dem Landhandel ein.

In den 1990er-Jahren griffen die Studien von KURON (38), SCHULZE-DÜLLO (52) und SUHREN (60) erstmals dezidiert die Frage nach der konzeptionellen Ausgestaltung von Controlling-Systemen im Landhandel auf. Angesichts der offensichtlich gestiegenen Bedeutung einer proaktiven Unternehmensführung analysierten die erstgenannten Autoren den Informations- und Methodenbedarf des Managements im Landhandel mittels empirisch ermittelter, kritischer Erfolgsfaktoren. Hieran anschließend diskutierte SUHREN (60) den Einbezug neuer Managementmethoden, zum Beispiel des Benchmarking, und konzipierte – entsprechend der branchenspezifischen Anforderungen – ein EDV-basiertes Führungsinformationssystem. Punktuell spielte der Landhandel auch in den Studien von THEUVSEN et al. (62, 63) zu Strategien im Agribusiness eine Rolle. Für eine genauere Untersuchung des Risikomanagements im Landhandel sensibilisierten jedoch erst



die jüngsten Publikationen.² So legten FRENTRUP et al. (16) einen sehr praxisnahen Beitrag über die gängigen Gestaltungsansätze des Risikomanagements im Agrarhandel und der Lebensmittelindustrie vor. Auch STRECKER et al. (59) lieferten eine umfassende Analyse des Agribusiness, die insbesondere marktstrategische Positionierungsmöglichkeiten des Landhandels eingehend thematisiert. SCHULZE (51) beschäftigte sich hingegen unlängst mit der Frage, ob die Gefahr einer Disintermediation der gesamten Landhandelsstufe von Seiten der Landwirte als begründet angesehen werden kann und welche zukünftigen Anforderungen aus Kundensicht für diese Unternehmen bestehen. Schließlich griff auch SPINNE (56) die derzeitigen Branchenunsicherheiten auf und beleuchtete diese in seiner Dissertation aus personalstrategischer Perspektive. Insgesamt bestehen damit zwar erste Ansätze zur wissenschaftlichen Untersuchung des Landhandels im 21. Jahrhundert, jedoch sind gerade mit Blick auf das Management der multiplen Risiken, denen sich die Unternehmen gegenübersehen, bislang noch viele Aspekte unerforscht geblieben.

Der vorliegende Beitrag widmet sich dieser Lücke und setzt sich mit den Merkmalen eines anforderungsgerechten Risikomanagementsystems im Landhandel auseinander. Hierfür wird zunächst ein Abriss der geschichtlichen Entwicklung dieses Wirtschaftsbereiches vorgenommen, da ein Teil der Risikoproblematik dieser Branche vor dem Hintergrund ihrer über viele Jahrzehnte gewachsenen und zeitweise außerordentlich engen Beziehung zur Landwirtschaft zu sehen ist. Nach einer kurzen Betrachtung der heutigen Aufgaben- und Wettbewerbsstruktur werden sodann die Charakteristika des Landhandels zusammenfassend erörtert, woraufhin eine branchenspezifische Risikoanalyse vorgenommen werden kann. Diese bildet die Grundlage für die Vorstellung eines ganzheitlichen Risikomanagementkonzeptes, welches – im Gegensatz zu der isolierten Steuerung von Einzelrisiken – auch die strategische Komponente integriert. Die Ausführung schließt mit einer Diskussion über die Implikationen für Forschung und betriebliche Praxis.

2 Der agrarwirtschaftliche Handelsstand im Wandel der Zeit: Risikomanagement seit seinen frühesten Anfängen

Die Entstehungsgeschichte des Landhandels und der modernen agrarwirtschaftlichen Wertschöpfungskette ist eng verbunden mit den politischen, wirtschaftlichen, technologischen und sozialen Zäsuren des 19. Jahrhunderts. Während die landwirtschaftlichen Güter vormals nahezu ausschließlich innerhalb ihres Erzeugungsgebietes verbraucht wurden, bedurfte es aufgrund der fortschreitenden Industrialisierung und Urbanisierung einer zunehmenden Überbrückung der räumlichen Distanz zwischen den landwirtschaftlichen Produktionsorten und den neu entstandenen Ballungsräumen. Überdies führte der Ausbau der internationalen Transportwege zu einem Anstieg des länderübergreifenden Warenverkehrs und damit auch zum Ende der weitgehenden Autarkie etwa auf den deutschen Getreidemärkten. Flankiert wurde diese Entwicklung durch eine starke



Zunahme der Mengenströme, die einerseits auf außerordentliche Produktivitätssteigerungen der Landwirtschaft und andererseits auf die veränderten Ernährungsgewohnheiten (bedingt durch das allgemein höhere Wohlstandsniveau) der Bevölkerung zurückgeführt werden kann (1, S. 113–116; 26, S. 3–5). Vor dem Hintergrund dieses Wandels nahm der Landhandel rasch einen hohen Stellenwert für die Landwirtschaft ein. Jedoch wurde er in seinem weiteren Entwicklungsprozess schon bald mit verschiedenen Risiken konfrontiert, die eine ständige Reaktionsbereitschaft des Landhändlers auf unvorhergesehene Entwicklungen unabdingbar machten. Damit zeichnete sich bereits früh ab, dass das Risikomanagement der Aufmerksamkeit der Entscheidungsträger im Landhandel bedarf.

2.1 Vorkriegszeit

Vor dem Hintergrund der beschriebenen strukturellen Veränderungen innerhalb und zwischen den nationalen Volkswirtschaften, bildete sich der heutige Landhandel im Zuge der Industrialisierung aus dem Berufsstand der umherziehenden "Höker und Hausierer" (12, S. 93). Da der Händler in dieser Zeit oftmals noch als ein unumgängliches Bindeglied zwischen der landwirtschaftlichen Produktion und den Absatzmärkten fungierte, wurde er bereits früh mit dem Vorwurf des Wuchers konfrontiert (66). Nach dem Wegfall des Flurzwangs und der kollektiven Bewirtschaftung ("Bauernbefreiung") sahen sich viele – kaufmännisch meist ungebildete – Landwirte "der schrankenlosen Konkurrenz und der Ausbeutung durch gewissenlose Händler ausgesetzt" (26, S. 4). Diesen Missstand nahm unter anderem Friedrich Wilhelm Raiffeisen zum Anlass, die ersten ländlichen Warengenossenschaften als "Wohltätigkeitsvereine" (26, S. 11) zu gründen, die für ihre Mitglieder nach dem Prinzip der Selbsthilfe unter anderem den Einkauf von Saatgut, die Gewährung von Darlehen oder die kaufmännische Betriebsberatung übernahmen (1, S. 131-133; 26, S. 10-12). Bis heute existieren in Deutschland sowohl private als auch genossenschaftliche Landhandelsunternehmen, wobei der Anteil der privaten Landhändler an allen Unternehmen der Branche derzeit bei etwa 60 Prozent liegt (56, S. 73).

Während der Getreidehandel im vorindustriellen Deutschland von den Händlern noch zumeist in Form des Kommissionsgeschäftes betrieben wurde, wandelte sich dieser aufgrund des steigenden Einfuhranteils zunehmend zum Eigengeschäft (1, S. 116-117). Mit der wachsenden überregionalen Bedeutung des Getreidehandels verloren auch die örtlichen "Schrannen" (HOCHMUTH (26, S. 7) beschreibt diese als "zentralen Marktplatz, an dem sich die Marktparteien, meist an Samstagen, trafen") schnell an Zulauf; die ersten Produktenbörsen entstanden (12, S. 94-96; 26, S. 7-8). Gleichzeitig kam zu dem Absatz- auch das Bezugsgeschäft (vor allem Futter- und Düngemittel) hinzu, da der direkte Handel zwischen den nachgelagerten Stufen, namentlich der Mühlen, und der Landwirtschaft aufgrund der vergleichsweise geringen Bedarfsmengen eines einzelnen Land-



wirtes nicht mehr wirtschaftlich erschien. In diesem Zusammenhang führt ABEL (1, S. 120) an, dass die Geschäftsbeziehung zwischen den Landwirten und den Mühlen aufgrund des Fehlverhaltens mancher Landwirte bereits früher stark gelitten hatte. "So fiel etwa beim Kauf auf Probe die Lieferung nicht so gut aus, wie die Probe versprochen hatte; darüber gab es Streit. Dem entzogen sich die Mühlen, indem sie beim Händler kauften, der an strengere Gebräuche gewöhnt war" (1, S. 120). Der Landhandel übernahm somit bereits früh die Aufgabe eines "Risikoregulativs" für die nachgelagerten Wertschöpfungsstufen.

Im Gegensatz zu den Mühlen kennzeichnete die Landhändler über viele Jahre eine ausgesprochen enge Beziehung zu den Landwirten. Nicht selten reichte diese soweit, dass der Händler – neben der Bereitstellung von Kontokorrentkrediten – sämtliche Bank- und Geldgeschäfte für den Landwirt übernahm (1, S. 130-131). Das inhärente Risiko einer solchen engen und langjährigen Verflechtung zwischen Handel und Landwirtschaft wurde besonders deutlich, als in den 1920er-Jahren – ausgelöst durch die Hyperinflation sowie spätere politische und wirtschaftliche Instabilitäten – starke Preisschwankungen die Getreidemärkte beherrschten; als Folge mussten die Landhändler große Teile ihrer Forderungen abschreiben. Hierauf war das Risikomanagement der Landhandelsunternehmen in der damaligen Zeit nicht vorbereitet. Im Gegensatz zu den Genossenschaften erhielt der private Landhandel auch keine staatliche Unterstützung, was dazu führte, dass die Zahl der privaten Händler bis 1934 drastisch zurückging (ABEL (1, S. 137) führt hierzu die Mitgliederzahl des Vereins der Getreidehändler an der Hamburger Börse an, die sich zwischen 1928 und 1934 von 448 auf 277 nahezu halbierte). Mit der "Machtergreifung" der Nationalsozialisten und der anschließenden Gleichschaltung der gesamten landwirtschaftlichen Wertschöpfungskette ("Reichsnährstand") brach für den Landhandel daraufhin eine Zeit der wirtschaftlichen Unselbständigkeit an. Die weitgehende Regulierung von Mengen und Preisen führte zu einer kundenfernen Geschäftspolitik, bei der sich der Landhändler vornehmlich als Ausführungsorgan des Staates zu verstehen hatte (1, S. 137-139). In diesen stark planwirtschaftlich geprägten Zeiten verlor der Stellenwert des betrieblichen Risikomanagements erheblich an Bedeutung.

2.2 Nachkriegszeit

Die fortschreitende Veränderung der Arbeitsweisen, die in der Landwirtschaft zur Zeit der Industrialisierung eingesetzt hatte, führte nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges und dem Aufbau einer neuen Wirtschaftsordnung auch für den privaten und den genossenschaftlichen Landhandel zu einer Reihe tiefgreifender Veränderungen. Während einerseits der Eigenverbrauch der landwirtschaftlichen Betriebe an pflanzlichen und tierischen Produkten sank, stieg insbesondere die Arbeitsproduktivität innerhalb der Landwirtschaft weiter deutlich an, sodass der Austausch von Waren und Dienstleistungen entlang der Wertschöpfungskette stark zunahm (48, S. 6-8). Laut



WIESE (72, S. 7-10) betrug zwischen 1950 und 1965 die preisbereinigte Erlössteigerung in der Landwirtschaft 83 Prozent, die Steigerung der Betriebsmittelausgaben im gleichen Zeitraum sogar 125 Prozent. Diese aus Sicht des Landhandels exogenen Veränderungen schufen jedoch für ihn nicht nur neue Geschäftsmöglichkeiten, sondern induzierten darüber hinaus auch einen Wandel in seiner internen Betriebs- und Risikostruktur. So findet seit der Einführung des Mähdreschers die Getreideanlieferung vornehmlich während der Erntezeit statt, da das Getreide nun ab Feld bei dem Landhändler angeliefert wird (29, S. 37). Aufgrund der zeitlichen Konzentration der Anlieferungen muss der Landhandel ein gewisses Maß an Lager-, Annahme- und Trocknungskapazitäten vorhalten, woraus wiederum ein hoher Kapitalbedarf resultiert.³ Die wegen seiner veränderten Rolle notwendige technische Aufrüstung des Landhandels wurde nach dem Zweiten Weltkrieg sogar mit einem staatlichen Förderprogramm in Höhe von zehn Millionen DM subventioniert (47, S. 47-48).

Mit der politischen Wende der Nachkriegszeit und dem Ende der Zwangsbewirtschaftung setzte auch ein starker Strukturwandel innerhalb der Landhandelsbranche ein. Wie aus empirischen Untersuchungen in Bayern und Schleswig-Holstein hervorgeht, war die Zahl der privaten und genossenschaftlichen Landhandelsunternehmen im Jahr 1980 bereits auf die Hälfte beziehungsweise ein Drittel⁴ gegenüber den 1950er-Jahren gesunken (33, S. 12-13; 47, S. 28-30). Einhergehend mit dem deutlichen Rückgang der Zahl der Betriebe, nahmen nicht nur die durchschnittlichen Umsätze der verbliebenen Unternehmen, sondern auch die der gesamten Branche kontinuierlich zu (46, S. 37; 47, S. 38-39). Außer auf die weiterhin stark gestiegenen Ausgaben der Landwirtschaft für Futter- und Betriebsmittel (47, S. 42; 48, S. 30) kann diese Entwicklung insbesondere auf den Wegfall der kleineren Landwirtschaftsbetriebe zurückgeführt werden, da sich hierdurch in erster Linie der Kundenstamm von umsatzschwächeren Landhändlern stark dezimierte (46, S. 51-52). Von ihrem Verschwinden profitierten vor allem die größeren Betriebe der Branche. Dies führte einerseits zu größeren Einzugsgebieten der verbliebenen Händler und andererseits zu einem deutlichen Trend zur Filialisierung (33, S. 15-17; 46, S. 62-74).⁵

Nach einer langen Phase außerordentlichen Branchenwachstums, zeichnete sich in den 1980er-Jahren nach und nach eine Stagnation des Landwarenmarktes ab (36, S. 16). Damit einhergehend, nahm die Intensität des Wettbewerbs zwischen den verbliebenen Unternehmen kontinuierlich zu (48, S. 177-182), wodurch die Handelsspannen sanken und die Kosten (unter anderem aufgrund von Investitionen zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit) stiegen (27, S. 54; 36, S. 16; 47, S. 73). Darüber hinaus war in dieser Zeit laut HOLLSTEIN (27, S. 54) ein zunehmender Verlust der traditionellen Bindung zwischen Landhandel und Landwirtschaft zu beobachten, der sich darin äußerte, dass nunmehr "die Entscheidung für einen Handelspartner oft allein über den Preis getroffen wird" (siehe hierzu auch Unterabschnitt 3.2.1; ebenso SCHULZE (51)). Aus diesem Grund



sah sich sowohl der genossenschaftliche als auch der private Landhandel in den vergangenen Jahrzehnten einem starken Druck zur Reduzierung der betrieblichen Kosten ausgesetzt. Gleichzeitig führte die wachsende Bedeutung von Erzeugergemeinschaften (regionalen Ein- und Verkaufskooperationen zwischen Landwirten) zu einer weiteren Konzentration auf der Nachfrageseite, wodurch sich der Wettbewerb und die Tendenz zur Oligopolisierung im Landhandelsbereich nochmals verschärften (27, S. 54; 59, S. 332, 372 f.). Insgesamt nahmen damit auch die beschaffungs- wie die absatzbezogenen Risiken im Landhandelsgeschäft deutlich zu.

Der beschriebene Trend in der Landhandelsbranche hat sich bis heute fortgesetzt; am Ende des ersten Jahrzehntes des neuen Jahrtausends existierten noch 504 (1952: 10.788) genossenschaftliche und 675 (1950: 6.640) private Landhandelsunternehmen (1, S. 151; 56, S. 112-115). Dabei führen der anhaltende Konzentrationsprozess in der Landwirtschaft sowie der rasante Fortschritt auf dem Gebiet der Informationstechnologie mittlerweile auch zu massiven Veränderungen innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette. So treten etwa größere Landwirte bereits direkt mit der Industrie in Kontakt (sogenannte Streckengeschäfte) und beeinflussen damit grundlegend den Handel mit landwirtschaftlichen Gütern (56, S. 108-110; 59, S. 327). Um der Gefahr einer Ausschaltung (Disintermediation) zu entgehen, sind daher auf Seiten des Landhandels – neben einer allgemeinen starken Kostenfokussierung – bereits Tendenzen erkennbar, wonach dieser sein Leistungsportfolio auf andere Branchen verlegt oder aber über den Kernbereich seines Geschäftes hinaus ausweitet (56, S. 99-101). Den zunehmenden Risiken des ursprünglichen Kerngeschäftes begegnet der Landhandel somit schon seit längerer Zeit mit strategischen Anpassungsmaßnahmen, namentlich einer Diversifikation seiner Aktivitäten.

Obwohl SCHULZE (51) derzeit für diese Branche eher eine geringe Gefahr der vollständigen Disintermediation konstatiert, hat der Rückblick auf die Entwicklungen der vergangenen Jahrzehnte doch verstärkt die Frage nach der Ausgestaltung eines ganzheitlichen Risikomanagementsystems in den Fokus der Aufmerksamkeit gerückt (siehe hierzu auch SPINNE (56)). Hinsichtlich der oben getroffenen Feststellung, dass der gesamte Bereich "Risikomanagement im Landhandel" innerhalb der Agrarwissenschaften bis heute nur vergleichsweise wenig untersucht wurde, hat die Betrachtung jedoch auch gezeigt, dass der landwirtschaftliche Warenhandel seit der Zeit seiner Entstehung schon oft mit existenziellen Risiken konfrontiert war, die es für eine Fortführung des Geschäftes zu überwinden galt. Insofern muss einerseits der Bemerkung HERMANNs zugestimmt werden, wonach der in der einschlägigen Forschung "rein auf Begrifflichkeiten beruhende geringe Verbreitungsgrad [...] selbstverständlich nicht über die weithin übliche und unabdingbare Auseinandersetzung mit (...) Risiken im unternehmerischen Alltag hinwegtäuschen [kann]" (23, S. 54). Andererseits lassen sich möglicherweise gerade hieraus im Rahmen zukünftiger For-



schungsprojekte Erkenntnisse gewinnen, die auch über die Landhandelsbranche hinaus wertvolle Hinweise für den Umgang mit betrieblichen Risiken liefern.

3 Branchenmerkmale und Herausforderungen des Landhandels im 21. Jahrhundert

3.1 Aufgabenspektrum und Wettbewerbsstruktur

In einer arbeitsteiligen Gesellschaft übernimmt der Landhandel eine wichtige Aufgabe "als Bindeglied zwischen Landwirtschaft und übriger Wirtschaft" (56, S. 71). ABEL (1, S. 141–142) grenzt diese Funktion folgendermaßen gegenüber anderen Handelsformen ab: "Die Aufgaben des Landwarenhandels (...) fügen sich dem Grundauftrag jedes Handels ein, werden aber bestimmt durch die Raum-Zeit-Beziehungen, in denen der Landwarenhändler steht, und die Waren, Menschen und Ordnungen, mit denen er zu tun hat. (...) Fern vom Landwirt fallen landwirtschaftliche Bedarfsartikel an, die nach Menge, Art und Zeit ähnlich dem Betrieb des Landwirts angepasst werden müssen wie die Erzeugnisse des Landwirts den Erfordernissen der Verarbeitung oder des Großhandels." Kennzeichnend für die Unternehmen der Branche ist somit ihre Doppelfunktion als Absatzmittler im Getreidegeschäft und als Dienstleister im Bezugsgeschäft von landwirtschaftlichen Gütern (49, S. 46). Neben der Raum- und Zeitüberbrückung nimmt der Landhandel jedoch auch einen Qualitäts- oder Mengenausgleich innerhalb der landwirtschaftlichen Wertschöpfungskette vor (59, S. 328). Damit lässt sich sein Leistungsspektrum folgendermaßen visualisieren:

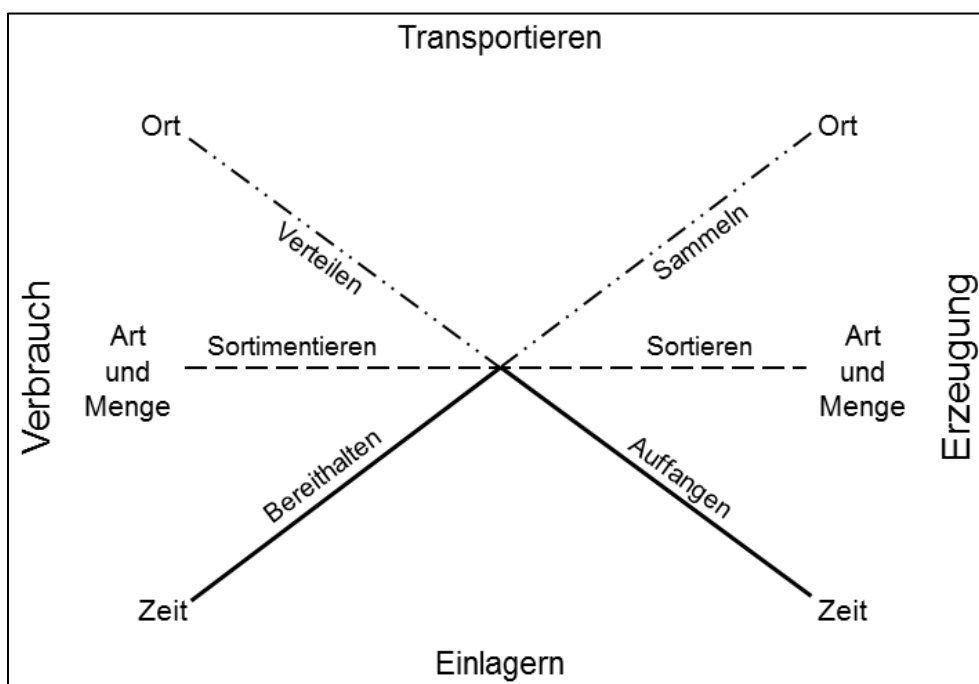


Abbildung 1: Funktionen des Landhandels

Quelle: (1, S. 142)



Da der Landhandel im Gegensatz zu Verarbeitungsbetrieben oder Erzeugern landwirtschaftlicher Produkte keine direkte Veränderung an den Handelswaren vornimmt (56, S. 69), liegt die Wertschöpfung dieser Stufe vielmehr in der Sammlung, Separierung, Umgruppierung, Aufbereitung und Lagerung auf der Absatzseite und der Vermittlung, Überbrückung sowie dem Transport auf der Bezugsseite (1, S. 141-143; 26, S. 27-35; 49, S. 46-47; 59, S. 328-329). Zudem übernehmen Landhändler oftmals noch andere Aufgaben, beispielsweise die Finanzierung von Betriebsmitteln, die Marktbeobachtung oder die Produktionsberatung (51, S. 3; 58, S. 14). Aus diesem Aufgabenspektrum ergeben sich somit spezielle ökonomische Gefahren, zum Beispiel Kreuz- oder Sunk-Cost-Risiken (siehe Unterabschnitt 3.2.2), die bei der Gestaltung eines branchenspezifischen Risikomanagementsystems für den Landhandel auf jeden Fall mit einzubeziehen sind.

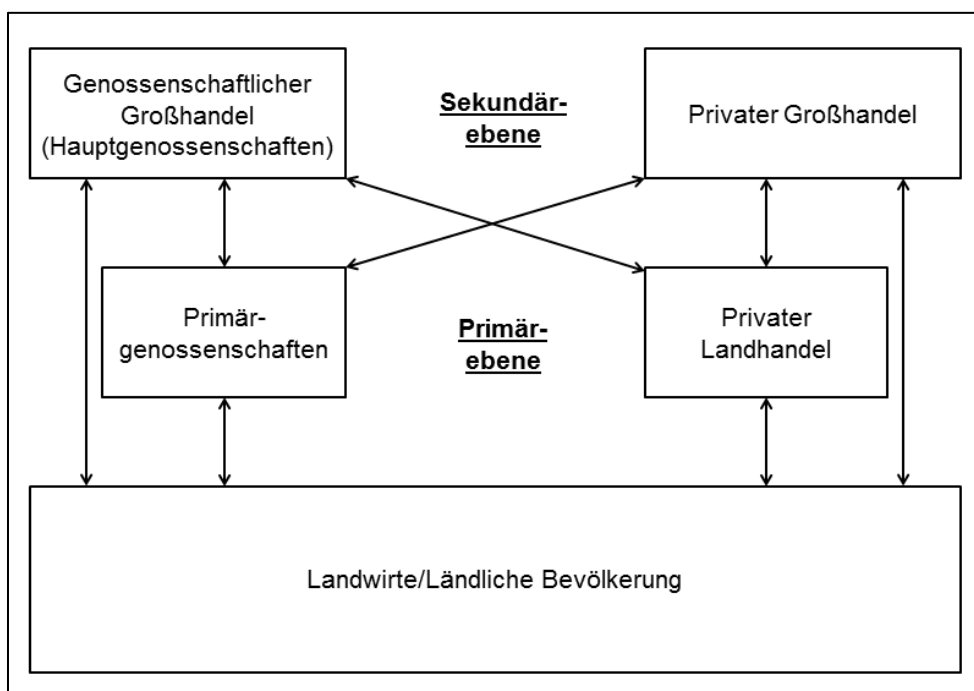


Abbildung 2: Die vertikale Struktur des Landhandels in Deutschland

Quelle: (56, S. 72)

Mit Blick auf die Wettbewerbsstruktur kann die Branche heute als sehr heterogen bezeichnet werden. Dies erschwert laut WIESE (72, S. 16) insbesondere die funktionell-horizontale, aber auch die institutionelle Abgrenzung (zur allgemeinen Abgrenzung des Handels auch SEYFFERT (54, S. 624-629)). Aus funktionell-horizontaler Perspektive gehören zum Portfolio der Handelsleistungen im Landhandelsbereich "auf der landwirtschaftlichen Bezugsseite die typisch landwirtschaftlichen, laufend zu beziehenden Bedarfsartikel wie Getreide, Futtermittel, Düngemittel, Pflanzenschutzmittel, Bindegarn und Saatgut, auf der Absatzseite (Futter- und Brot-)Getreide und Hackfrüchte, insbesondere Kartoffeln" (72, S. 16). Aus institutionellem Blickwinkel sind dagegen grundsätzlich die zwei eingangs bereits erwähnten Organisationsformen zu unterscheiden, die die



beschriebenen Handelsleistungen übernehmen und wiederum in zwei Stufen gegliedert sind (Abbildung 2).

Die auf der Primärebene agierenden Unternehmen stehen den Landwirten als direkte Ansprechpartner für Produkte der Vorleistungsindustrie und als aufnehmende Hand der landwirtschaftlichen Urproduktion zur Verfügung, wohingegen sich die Sekundärebene ursprünglich nur "kundenfern", das heißt als Großhändler oder zentraler Einkauf betätigte. Eine scharfe Trennung dieser beiden Stufen ist heute jedoch nicht mehr gegeben, da teilweise sowohl genossenschaftliche als auch private Unternehmen der Sekundärebene direkt im Geschäft mit der Landwirtschaft stehen ((56, S. 72-73); darüber hinaus sind nach HOLLSTEIN (27, S. 66) auch bereits organisationsformübergreifende Kooperationen vorzufinden). Klarer abgrenzen lassen sich hingegen die beiden ursprünglich bestehenden Organisationsformen der Branche. Während der genossenschaftliche Handel grundsätzlich an der wirtschaftlichen Förderung seiner Mitglieder ausgerichtet ist, agiert der erwerbswirtschaftliche Landhandel auf Basis grundlegend anderer ökonomischer Prämissen (47, S. 4; 49, S. 47-51; 56, S. 73). Laut WIESE (72, S. 69) kann dem privaten Landhandel das Ziel einer langfristigen Gewinnmaximierung (ausführlicher hierzu KÜHL (34, S. 102-103)) unterstellt werden, während der genossenschaftliche Betrieb – auf Grundlage des Organprinzips – eher an einer Maximierung des langfristigen Umsatzes interessiert ist.

Schließlich beeinflusst die Organisationsform auch das Management der betrieblichen Risiken, da dieses wiederum sehr stark an die Einstellung des Betriebsleiters oder Unternehmers gebunden ist. "Dabei wird im Durchschnitt die Risikobereitschaft des Genossenschaftsleiters geringer als die der Privatunternehmer sein. Je risikoreicher bestimmte Gütermärkte sind, umso unsicherer ist für die Mitglieder eine mögliche Förderung; die Chancen-Risiko-Abwägungen führen so zum Verzicht der Genossenschaft auf die Befriedigung risikoreicher Bedürfnisse durch den Organbetrieb. (...) Diese Gefahr ist im privaten Landwarenhandel, der ja zum weitaus größten Teil durch die Eigentümer des Unternehmens geleitet wird, nicht gegeben" (72, S. 69). Die in der älteren Literatur stark hervorgehobenen Unterschiede zwischen privaten und genossenschaftlichen Unternehmen haben sich unter dem Einfluss des zunehmenden Wettbewerbsdrucks und des Größenwachstums der Unternehmen allerdings zunehmend verwischt (analog für den Viehhandel VOSS et al. (68)).

3.2 Risikorelevante Branchenspezifika

Die Merkmale des Landhandels (und damit auch die Unterschiede gegenüber anderen Handelsformen) ergeben sich einerseits aus dessen Entstehungsgeschichte und andererseits aus der typischen Position der Branche innerhalb der agrarwirtschaftlichen Wertschöpfungskette. Für diese konstatieren HARLING und FUNK (20, S. 1054), dass "what may hold for businesses in general,



may not hold for agribusinesses." Bei der Betrachtung von Risiken im Landhandel ist es daher sinnvoll, zunächst die einschlägigen Charakteristika der Branche zu bestimmen, woraus dann wiederum die spezifischen Probleme des Risikomanagements abgeleitet werden können.

3.2.1 *Die Beziehung zwischen Landwirt und Landhandel*

Wie die Ausführungen im zweiten Kapitel bereits gezeigt haben, entstand der Landhandel mit dem Ende der autarkisch organisierten Landwirtschaft und dem zunehmenden Auseinanderfallen von Erzeugungs- und Verbrauchsort. Dabei kennzeichnete den Handel mit landwirtschaftlichen Gütern über lange Zeit die äußerst enge Beziehung zwischen den Händlern und "ihren" Landwirten, welche in dieser Form und Langlebigkeit nur sehr selten im Wirtschaftsleben anzutreffen war (58, S. 23).⁶ ABEL beschreibt diese folgendermaßen: "Wo das Leben beginnt, ist auch der Bauer nicht kalt. Er schätzt die aufmerksame Bedienung, die langjährige Beziehung, den zwischenmenschlichen Kontakt. Er bejaht das 'freundschaftliche Verhältnis' zum Händler. Der Bauer sucht noch den 'Geschäftsfreund', und er findet ihn in einem Ausmaß, das jeden Außenstehenden überraschen muss, auch heute noch im Kaufmann" (1, S. 217).

Aus einem Vergleich der Untersuchungen von ABEL (1, S. 216) und KÜHL (33, S. 24) wird jedoch deutlich, dass sich die Gründe für die Wahl des Landhändlers als Geschäftspartner binnen weniger Jahrzehnte stark verändert haben. Während bei den befragten Landwirten in der erstgenannten Studie noch die "aufmerksame und entgegenkommende Bedienung" und die "langjährige Geschäftsbeziehung" als Hauptargumente für die Wahl des Landhändlers galten, lassen die Ergebnisse KÜHLs den Schluss zu, dass der Fokus der Landwirte bereits zwei Jahrzehnte später weniger auf emotionalen, denn auf ökonomischen Kriterien (vor allem "günstige Preisgestaltung" und "günstiger Standort des Lieferanten") lag (auch die neueren empirischen Ergebnisse von SCHULZE (51) bestätigen diesen Paradigmenwechsel der Landwirte). Für die Landhandelsbranche ist somit auch eine klare Zäsur hinsichtlich des strategischen Managements zu konstatieren. Wo vormals noch der unternehmerische Fokus nahezu ausschließlich auf die Bedürfnisbefriedigung der Kunden gelegt werden musste, haben die Anforderungen an das preis- und kostenorientierte Management dieser Unternehmen stark zugenommen. Dies unterstreicht auch der Vergleich zweier empirischer Studien über die Erfolgsfaktoren von (mittelständischen) Landhandelsunternehmen (38; 52), wonach die Kompetenz der Unternehmensführung, verbunden mit deren Fähigkeit zur Kosten- und Erfolgsorientierung, den ersten Rang unter allen kritischen Erfolgsfaktoren einnimmt (60, S. 69). Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch die Untersuchung SPINNEs (56, S. 188), aus der hervorgeht, dass für Führungskräfte im Landhandel die Kriterien "unternehmerisches Denken", "Verhandlungsgeschick" und "betriebswirtschaftliche Kompetenzen" einen weit aus höheren Stellenwert innerhalb des zukünftigen Kompetenzportfolios einnehmen als beispielsweise "Medien- und Öffentlichkeitsarbeit" oder "Kommunikation".



Obgleich die emotionale Bindung zwischen Landhandel und Landwirten mittlerweile stark an Intensität verloren hat (dementgegen ist vor allem die vertragliche Bindung zwischen der Landwirtschaft und den nachgelagerten Stufen stetig gestiegen (9, S. 176)), weisen auch neuere empirische Erkenntnisse auf die nach wie vor hohe Bedeutung der Service- und Kundenorientierung im Landhandel hin (51; 56). Gleichzeitig erscheint dies – im Gegensatz zu den Genossenschaften – auch ursächlich für die Bereitschaft des privaten Landhandels, tendenziell eher höhere ökonomische Risiken einzugehen. Da dieser nicht an das Solidaritätsprinzip einer Genossenschaft gebunden ist, eröffnet sich für den privaten Landhandel (zum Beispiel durch das Vorhalten von Lager- und Transportkapazitäten) eine größere Flexibilität beim Umgang mit seinen Kunden (29, S. 34-37; 58, S. 61-71; 59, S. 333). Die persönliche (Risiko-)Bereitschaft der Landhandelsunternehmer kann deshalb als wichtiges Charakteristikum des privaten Landhandels und als eines der wenigen verbliebenen Mittel zur Ausbildung von persönlichen Präferenzen bei den Landwirten gesehen werden.

3.2.2 Funktionale und strukturelle Besonderheiten

Neben der Beziehung zum Landwirt und der Art der Handelswaren kennzeichnen den erwerbswirtschaftlichen Landhandel nach ABEL (1, S. 142) und HOCHMUTH (26, S. 25-27) außerdem die Kriterien "Selbständigkeit", "Hauptberuflichkeit" sowie insbesondere der "Besitz größerer Lagermöglichkeiten". Laut KÜHL (36, S. 23-26) ergeben sich zudem wichtige Charakteristika aus seinen Funktionen innerhalb der Wertschöpfungskette:

- **Handelsfunktion:** Landhandelsunternehmen bieten den Landwirten die von der Industrie hergestellten Produkte an und bündeln gleichzeitig die Erzeugnisse der Urproduktion für den Zweck der Weiterverarbeitung. Laut KÜHL (37, S. 8) sind jedoch Bezugs- und Absatzgeschäft so eng miteinander verbunden, dass bei Einschränkungen des einen Geschäftes in der Regel eine ähnliche Reaktion auf der anderen Seite folgt. Beide Geschäftszweige stehen deshalb auch hinsichtlich möglicher "Kreuzrisiken" in Verbindung.
- **Bearbeitungs- und Lagerhaltungsfunktion:** Oben wurde bereits angedeutet, dass der Landhandel unter anderem die Lagerung von landwirtschaftlichen Betriebsmitteln und Erzeugnissen übernimmt. Darüber hinaus müssen Letztere vor der industriellen Weiterverarbeitung aufbereitet (zum Beispiel gereinigt oder getrocknet) werden. Wie im Folgenden noch auszuführen ist, erfordert dies von den Landhandelsunternehmern eine nicht unerhebliche Investitionsbereitschaft in Lager- und Transporteinrichtungen sowie Maschinen. Allerdings weisen HOLLSTEIN (27, S. 67) und SCHULZE (51, S. 12) darauf hin, dass diese Funktionen bereits in zunehmendem Maße von den Landwirten selbst übernommen werden. Mit Blick auf die Entscheidung über Neuinvestitionen in die Lagerinfrastruktur ist für den Landhandel deshalb ein spezielles "Sunk-Cost-Risiko" zu konstatieren.



- **Finanzierungsfunktion:** Durch die enge Verbindung von Bezugs- und Absatzgeschäft übernimmt der Landhandel für seine Kunden häufig auch die Funktion als Kreditgeber. Dabei werden im Laufe des Jahres Betriebsmittelkredite gewährt, die dann zur Ernte mit dem Getreide des Landwirtes wieder verrechnet werden. Im Vergleich zu anderen Handelsbranchen zeichnet sich der Landhandel deshalb auch durch ein höheres Finanzierungsrisiko aus.

Abgesehen von den oben bereits genannten "Basisfunktionen", bieten viele Landhändler ihren Kunden auch noch weitere Dienstleistungen an, wobei diesbezüglich kein einheitliches Bild innerhalb der Branche besteht (29, S. 42-47; 59, S. 335-336). Vor dem Hintergrund des anhaltenden Strukturwandels ergeben sich aus der bisherigen Diskussion dagegen zwei weitere Auffälligkeiten. Zum einen liegt die "Kernwertschöpfung" des Landhandels in der Organisation des Warenverkehrs zwischen den vor- und nachgelagerten Stufen der Landwirtschaft. Der strategische Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens bemisst sich somit in erster Linie an dessen Fähigkeit, die logistischen Prozessketten effektiv und effizient zu gestalten (6, S. 9; 52, S. 24-25) und dabei das richtige Maß zwischen der eigenen Risikotragfähigkeit (THEUVSEN (65) sowie FRENTRUP et al. (13)) und einer angemessenen Serviceprofilierung zu finden. Zum anderen kennzeichnen die Unternehmen des Landhandels einerseits aufwendige Lager- und Transporteinrichtungen und andererseits ein hoher Waren- und Forderungsbestand, woraus sich eine bilanzielle Mindestgröße und damit auch ein hohes Kapitalrisiko für den Unternehmer ergibt (26, S. 74-75). Diese Aspekte werden in den folgenden beiden Unterabschnitten nochmals ausgiebig beleuchtet.

3.2.3 *Betriebswirtschaftliche Besonderheiten*

Ogleich die Landhandelsunternehmen hinsichtlich ihres Produkt- oder Leistungsportfolios seit jeher als sehr heterogen anzusehen sind (1, S. 142; 59, S. 328-329), kann die Branche durch einige betriebswirtschaftliche Merkmale charakterisiert werden, die insbesondere auch aus den buchhalterischen Kennzahlen ihrer Unternehmen hervorgehen. Die folgende Abbildung visualisiert die typische Bilanzstruktur des privaten Landhandels auf Basis älterer empirischer Erhebungen:

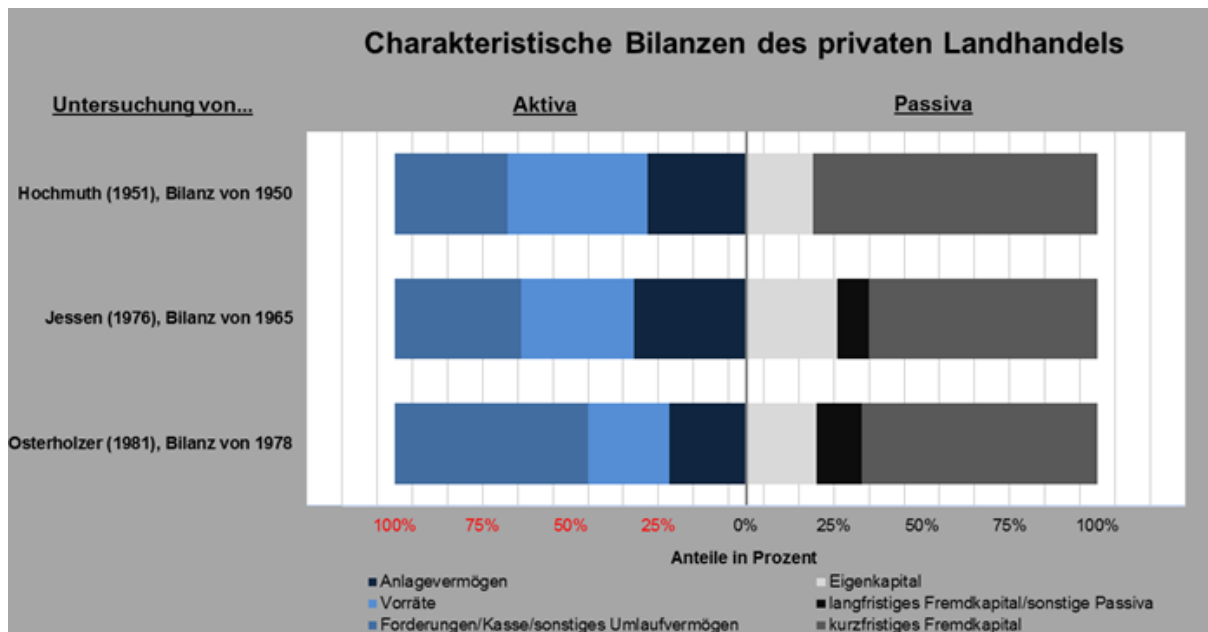


Abbildung 3: Bilanzrelationen des privaten Landhandels aus verschiedenen Untersuchungen⁷

Quelle: eigene Darstellung und Berechnungen, in Anlehnung an (26, S. 87; 29, S. 94; 47, S. 65)

Laut FUHRMANN (17, S. 118) zeichnen sich die Bilanzen privater Landhändler heute durch einen etwa gleich hohen Bestand an Eigenkapital, Forderungen und Anlagevermögen sowie durch einen hohen Anteil an Vorräten und kurzfristigem Fremdkapital aus. Wie die Darstellung zeigt, hat sich das für den Landhandel typische Verhältnis zwischen lang- und kurzfristiger Mittelherkunft oder -verwendung in den vergangenen Jahrzehnten nicht wesentlich verändert. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Volatilität auf den Rohstoffmärkten sind nach FUHRMANN (17, S. 117-120) allerdings die Risiken einer solchen Konstellation erheblich gestiegen. Da früher die Preise für Getreide einem jahrestypischen Verlauf folgten, bestand für den Unternehmer stets eine relativ solide Planungs- und Kalkulationsgrundlage – sowohl aus betrieblicher als auch aus finanzieller Perspektive. Mit Beginn der starken Preisschwankungen von Agrarrohstoffen um die Mitte des vergangenen Jahrzehnts (61) erhöhte sich für die Landhändler jedoch schlagartig das (bis zu diesem Zeitpunkt eher überschaubare) Preisrisiko; aufgrund des hohen Warenbestandes wirken bereits marginale Preisänderungen als großer Werthebel und können demzufolge sogar die Existenz des gesamten Unternehmens bedrohen. Hieraus ergeben sich für den Landhandel auch Probleme bei der Inanspruchnahme von Krediten durch die finanzierenden Banken, da die Besicherung von Darlehen seither nicht mehr über einen wertmäßig konstanten Warenbestand gedeckt wird. Mitunter wirkt sich dies auch negativ auf das Bonitätsniveau und damit auf die Höhe der Finanzierungskosten eines Landhändlers aus.

Neben den bilanziellen Spezifika kennzeichnen die Landhandelsbranche jedoch auch einige Besonderheiten, die vor allem anhand der Stromgrößen aus der Gewinn- und Verlustrechnung deutlich werden. So weisen die Ergebnisse früherer Untersuchungen darauf hin, dass sich der Land-



handel – neben einer sehr geringen Umsatzrentabilität – durch ein hohes Maß an fixen Kosten auszeichnet, wobei hier die Transport- und Personalkosten den weitaus größten Anteil einnehmen (6, S. 8-9; 40, S. 182-207; 47, S. 74-82). Nach LEYRER (40, S. 183) und WIESE (72, S. 38) ist dies vor allem darauf zurückzuführen, dass der private Landhandel (im Gegensatz zu vielen genossenschaftlichen Unternehmen) für seine Kunden verstärkt Transportfunktionen übernimmt, womit auch höhere Ausgaben für den Aufbau und die Pflege des eigenen Fuhrparks und die beschäftigten LKW-Fahrer einhergehen. Da Unternehmen mit einer solchen Kostenstruktur auf eine konstante Auslastung ihrer Kapazitäten angewiesen sind, die Branche jedoch traditionell durch starke Beschäftigungsschwankungen charakterisiert ist, "[ergibt sich hieraus] eines der Hauptprobleme für die optimale Gestaltung des Betriebsprozesses im Landwarenhandel" (40, S. 191). In diesem Zusammenhang weist auch die Untersuchung SPINNEs (56, S. 206-207) darauf hin, dass betriebswirtschaftliche Basiskompetenzen zukünftig vor allem für Führungskräfte in kleineren Landhandelsunternehmen von hoher Bedeutung sind und damit eine wesentliche Determinante für den Erfolg des Risikomanagementsystems bilden. Ohne das entsprechende Know-how über die Grundlagen der Investitions-, Kalkulations- und Liquiditätsrechnung besteht für solche Unternehmer demnach ein erhöhtes Risiko des Scheiterns in einem ökonomisch komplexer werdenden Branchenumfeld.

3.2.4 Markt- und Wettbewerbscharakteristika

Aufgrund des noch immer sehr engen Bezuges zur Landwirtschaft werden Landhandelsunternehmen heute durch besondere markt- und wettbewerbsstrukturelle Herausforderungen tangiert, die seit geraumer Zeit die Branche beherrschen und sich vor allem auf das Risikomanagement ihrer Unternehmen niederschlagen. So sind im Landhandel laut STRECKER et al. (59, S. 332) Überkapazitäten weit verbreitet. Hervorgerufen werden diese beispielsweise durch politisch induzierte Umsatzrückgänge (betroffen waren in der Vergangenheit insbesondere die Investitionsgüter- und Betriebsmittelmärkte aufgrund der Reduzierung des EU-Agraraußenschutzes und einer damit einhergehenden Wettbewerbsverschärfung) auf der Bezugsseite und durch die oben erwähnten Disintermediationstendenzen auf der Absatzseite. Zudem kennzeichnen die Branche regionale Oligopolstrukturen und ein teils starker Preiswettbewerb, der auf Seiten des Landhandels bereits vielfach zu "ruinösen Spannen" (59, S. 332) geführt hat. Trendverstärkend wirkte schließlich auch der sogenannte "Biogasboom", wodurch Agrarrohstoffe zuletzt vermehrt in die Energieproduktion flossen und sich folglich der Umfang des Handelsgeschäftes nochmals zusätzlich reduzierte (17, S. 117).

Vor dem Hintergrund der gegebenen Situation stellt sich für den Landhändler somit die Frage, wie einerseits eine starke Wettbewerbsposition erreicht oder verteidigt und andererseits die damit einhergehenden betriebswirtschaftlichen Restriktionen (zum Beispiel Vertriebs- und Lagerkosten)



eingehalten werden können. Eine empirische Studie zu den logistischen Prozessen im Landhandel führte diesbezüglich zu dem Ergebnis, dass insbesondere die strategischen Logistikziele "Kapitalbindung senken" und "Erhöhung der Reichweite, um Kunden zu binden" einen sehr hohen Stellenwert bei den Landhändlern einnehmen. Aus operativer Sicht standen dagegen vor allem die Ziele "Flexibilität gegenüber Kunden erhöhen" und "Logistikkosten senken" im Fokus der Befragten (52, S. 31-43). Wie aus den Antworten hervorgeht, kann die Zielsetzung des Landhandels in Bezug auf diese Problematik als dichotomisch bezeichnet werden. Nach STRECKER (59, S. 334-335) stehen (Land-)Handelsunternehmen nahezu immer im preisorientierten Wettbewerb und müssen demzufolge bestrebt sein, eine Strategie der Kostenführerschaft zu verfolgen. Gleichzeitig sind jedoch auch Profilierungsstrategien (BUSCH (6, S. 11)) vonnöten, um sich vom Wettbewerb abzugrenzen und der zunehmenden Konzentration auf der Nachfrageseite Rechnung zu tragen. Bei Entscheidungen im Landhandel müssen deshalb stets beide Ziele berücksichtigt und mit Blick auf die zusätzlichen Ertragspotenziale, aber auch hinsichtlich ihrer inhärenten Risiken gegeneinander abgewogen werden. Für das Risikomanagement bedeutet dies somit weniger eine Minimierung, als vielmehr eine Optimierung der Gesamt-Risikoexposition unter Berücksichtigung der Chancen eines ungewissen Marktumfelds.

4 Risiken und Risikomanagement

In den vorherigen Abschnitten wurde versucht, die spezifischen Branchengegebenheiten des Landhandels im Lichte seiner historischen Entwicklung aufzuzeigen und hinsichtlich der Implikationen für ein anforderungsgerechtes Risikomanagement grob einzuordnen. Dabei konnte bereits gezeigt werden, dass Landhandelsunternehmen durch einige typische Merkmale charakterisiert sind, die mit Blick auf die fortschreitenden Veränderungen des Branchenumfelds mittlerweile auch langjährig erfolgreiche Organisationen vor existenzielle Herausforderungen stellen. Für das gesamte Agribusiness führen FRENTRUP und THEUVSEN (15, S. 9-10) insbesondere die gestiegene Wettbewerbsintensität und die allgemein höhere Preisvolatilität von Agrarrohstoffen ins Feld, die aufgrund einer zunehmenden Liberalisierung der europäischen Agrarpolitik die Risikosituation vieler Unternehmen seit einigen Jahren nachhaltig beeinträchtigen. Zuletzt traten auch neue Gefahren, zum Beispiel durch veränderte Ernährungsgewohnheiten, etwa einen verminderten Fleischkonsum, induzierte Nachfragerisiken auf, die sich wegen der fortschreitenden Verflechtung zwischen den einzelnen Wertschöpfungsstufen heute ebenfalls in zunehmendem Maße auf den Landhandel niederschlagen. BOEHLJE et al. (4, S. 499) sehen den zukünftigen (finanziellen) Erfolg von Unternehmen des Agribusiness deshalb als stark abhängig von der Fähigkeit, flexibel auf diese Umfeldveränderungen zu reagieren: "The internal organizational structure of the firm and its ability to be responsive to changing consumer needs and environmental challenges in



contrast to the lethargic adjustment process of more bureaucratic organizations will also be important to the financial and market success of agribusiness firms." Während die genannten Autoren insbesondere der Organisationsstruktur eine große Bedeutung innerhalb des Risikomanagementprozesses beimessen, geben VOSS und SPILLER (69, S. 21) zu bedenken, dass zukünftig – vor allem aus strategischer Perspektive – auch die Finanzkraft des Landhändlers als ein immer wichtigeres Kriterium bei der erfolgreichen Zusammenarbeit mit Unternehmen der Vorleistungsindustrie zu sehen ist. Dies lässt sich demnach in erster Linie auf die hohen Kosten für die Qualifizierung von Mitarbeitern als kompetente Ansprechpartner und Servicedienstleister der Kunden zurückführen: "Das Risiko dieser spezifischen Investitionen kann nur von finanzstarken Handelspartnern getragen werden (...). Kleinere, weniger finanzstarke Akteure in den Handelsstufen der Vorleistungsindustrien werden deutlich größere Probleme haben, diese Investitionen zu tragen" (69, S. 21). Um nun im Folgenden die Anforderungen und Ziele eines holistischen Risikomanagementsystems im Landhandel weiter zu spezifizieren, erscheint es ratsam, sich zunächst den Terminus des Risikos vor Augen zu führen und eine für weitergehende Untersuchungen sinnvolle Gruppierung der diversen Risiken zu finden.

4.1 Risikocluster im Landhandel

"Risiko bedeutet, dass man bei einer Vielzahl von Einflussgrößen, die für den unternehmerischen Erfolg wichtig sind, nicht sicher weiß, welchen Wert sie in der Zukunft annehmen" ((25, S. 1); vgl. hierzu HERING (22), GÖTZE (19), MENSCH (41) und KRUSCHWITZ (32) sowie ferner auch LAUX (39)). Im entscheidungstheoretischen Kontext "[kann Risiko dann] als die Gefahr von Fehlentscheidungen verstanden werden, die zur Nicht-Erreichung der gesetzten Ziele führen" (43, S. 5). Vor dem Hintergrund unternehmensstrategischer – und damit oftmals schwer quantifizierbarer – Fragestellungen beschränkt sich der hier verwendete Risikobegriff jedoch nicht ausschließlich auf quantitativ messbare Risiken (entsprechend dem Risikoverständnis KNIGHTs⁸), sondern schließt gleichermaßen auch lediglich qualitativ erfassbare Unsicherheiten ein. Er bezeichnet deshalb ein allgemeines Informationsdefizit des Managements, welches den Entscheider negativ beeinflusst und eine exakte Unternehmenssteuerung verhindert.

Neben verschiedenen Definitionen existiert in der betriebswirtschaftlichen Literatur auch eine Vielzahl an Möglichkeiten zur Kategorisierung von Risiken (zur Charakterisierung und Abgrenzung von Unternehmensrisiken zum Beispiel DAS (8, S. 10-12) und MIKUS (43, S. 7-9)). Für den Agrarhandel wählen FRENTRUP und THEUVSEN (15, S. 19-22) das Kriterium der Risikoherkunft (exogene versus endogene Risiken), wobei der zunehmenden Verflechtung zwischen den einzelnen Wertschöpfungsstufen durch den gesonderten Ausweis von Risiken an den Schnitt-



stellen zu den Kunden und Lieferanten des Unternehmens ebenfalls Rechnung getragen wird (Abbildung 4).

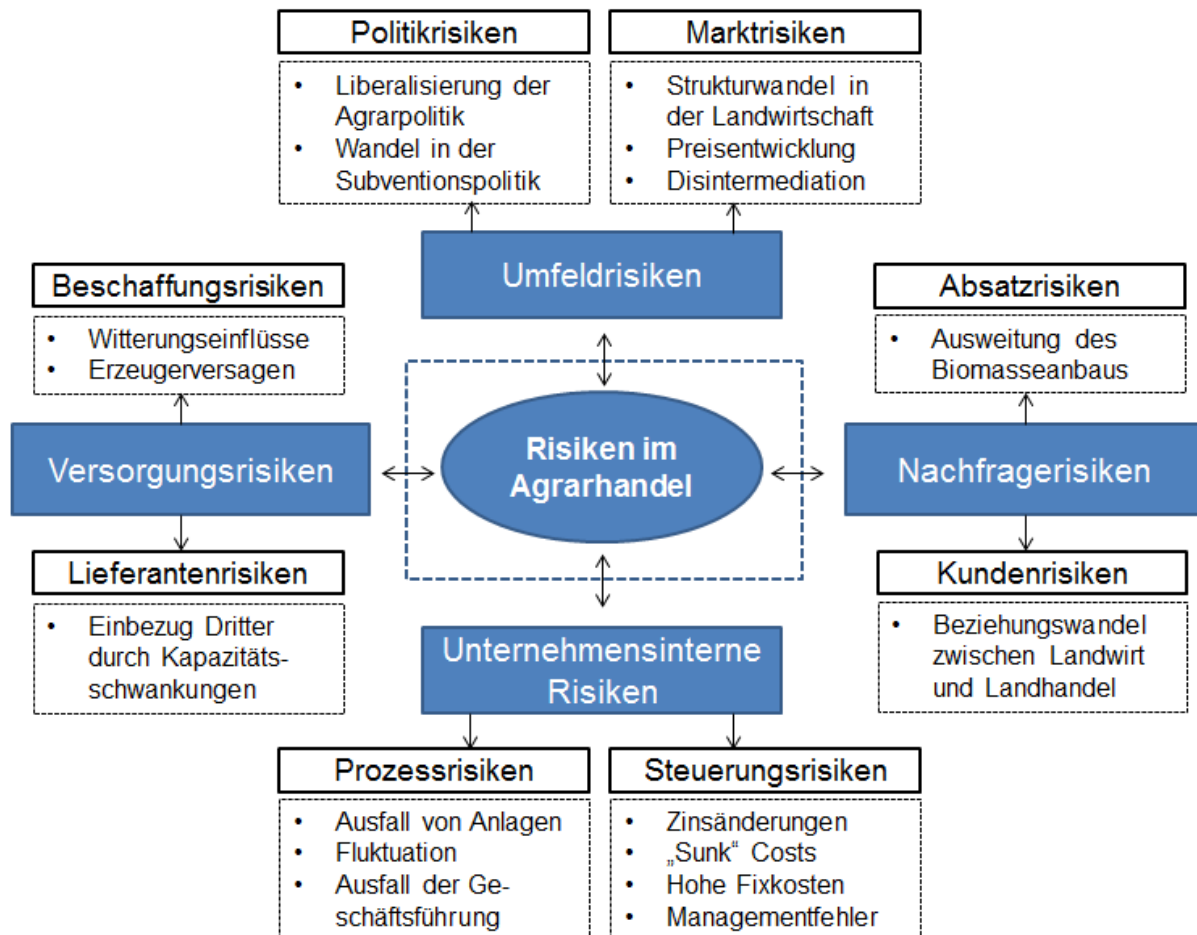


Abbildung 4: Risiken im Landhandel

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an (15, S. 19-22; 56, S. 80-120)

Die in der Abbildung exemplarisch aufgeführten Einzelrisiken erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern stehen stellvertretend für die Vielzahl an Gefahren, mit denen sich der Landhandel heute konfrontiert sieht. Auch kann keine allgemeingültige Benennung aller relevanten Risiken erfolgen, da jedes Unternehmen eine andere, höchst individuelle Umfeldsituation in Abhängigkeit seines jeweiligen Branchenumfeldes vorfindet (15, S. 22). In diesem Aufsatz wird deshalb versucht, eine von Einzelfällen möglichst abstrahierende, aber dennoch hinreichend präzise Darstellung der Risikoproblematik in der Landhandelsbranche zu geben. Ausgehend von den bereits beschriebenen Charakteristika, spielt dabei vor allem die Position des Landhandels innerhalb der landwirtschaftlichen Wertschöpfungskette eine bedeutende Rolle: "Die in der Wirtschaftswirklichkeit sehr seltene Doppelgleisigkeit, die durch ein wechselseitiges, zum Teil gleichzeitiges Auftreten der beiden Marktpartner Landwirtschaft und Landwarenhandel als Anbieter und/oder Nachfrager geprägt ist, macht deutlich, dass der Handelsbetrieb keinesfalls isoliert, sondern nur in



engem Zusammenhang mit dem jeweils gegebenen außerbetrieblichen Datenkranz zu sehen ist. Diese außerbetrieblichen Gegebenheiten, wie beispielsweise die Kundschaftsstruktur, die regionale Produktionsstruktur der Landwirtschaft, die intersektorale Arbeitsteilung mit der Landwirtschaft und der Wettbewerb, sind von sehr viel größerer Bedeutung für die Betriebsorganisation, als dies in anderen Wirtschaftsbereichen der Fall ist" (6, S. 7).

Umfeldrisiken zeichnen sich laut FRENTRUP und THEUVSEN (15, S. 20) insbesondere dadurch aus, dass sie extern auftreten und deshalb von Unternehmen hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit nur schwer beeinflusst werden können. Hierzu sind in erster Linie Markt- und Politikrisiken zu zählen. Letztere haben sowohl direkt (zum Beispiel in Form der durch die Deregulierung der Märkte verursachten Preisbewegungen) als auch indirekt (zum Beispiel in Form einer durch die Entkopplung der Direktzahlungen vom Tierbestand oder der Anbaufläche des Landwirtes induzierten Wettbewerbsverschärfung in der Landwirtschaft) großen Einfluss auf den Landhandel. Zudem bedingt die Umsetzung rechtlicher Veränderungen (beispielsweise die 2009 eingeführte Nachweispflicht von Nachhaltigkeitszertifikaten für Biokraftstoffe) ein hohes Maß an Fachwissen auf Seiten des Landhandels, welches entweder selbst vorgehalten oder aber von Dritten zugekauft werden muss. Die hieraus entstehenden Kostennachteile gegenüber internationalen Wettbewerbern werden durch restriktive bürokratische Regelungen des Gesetzgebers (zum Beispiel diverse Dokumentationspflichten bei der Getreideerfassung) gegebenenfalls noch verstärkt (56, S. 81-83). Marktrisiken ergeben sich dagegen beispielsweise aus dem Strukturwandel der Landwirtschaft oder den stark schwankenden Agrarpreisen. Laut FUHRMANN (17, S. 117-119) führen diese gerade in Unternehmen mit niedrigen Margen und einem hohen Vorratsbestand zu einer besonders starken Gefahr der finanziellen Destabilisierung, wodurch außerdem das Verhältnis zu den finanzierenden Banken schwer geschädigt werden kann (siehe Unterabschnitt 3.2.3).

Anders als die exogenen Risiken entstehen endogene Risiken per definitionem innerhalb des Unternehmens und können laut FRENTRUP und THEUVSEN (15, S. 20) nochmals nach Prozess- und Steuerungsrisiken differenziert werden. Prozessrisiken treten dabei im Zusammenhang mit dem Prozess der eigentlichen Leistungserstellung und dem Transport auf. Da dieser nach OSTERHOLZER (47, S. 52) gerade im Landhandel eine herausragende Stellung einnimmt, muss auch den Risiken des Warentransports ein hoher Stellenwert im Rahmen eines ganzheitlichen Risikomanagements beigemessen werden: "Der Bereich 'Transport' ist im Landwarenhandel die älteste und für einen Handelsbetrieb auch wichtigste Funktion, da der Ausgleich räumlicher Differenzen im Bezugs- und Absatzgeschäft die eigentliche Grundaufgabe darstellt. Verschiebungen im Transportwesen oder Verlagerungen bei den Transportträgern und dadurch bedingte Veränderungen bei den Bezugs- und Absatzwegen haben direkten Einfluss auf die Leistungserstellung im Handelsbetrieb" (47, S. 52). Neben der Gefahr eines Ausfalles von Transportmitteln (LKW), ist



hier insbesondere auch das Fluktuationsrisiko des Transportpersonals anzuführen; für die Landhandelsbranche kann nach HERMANN (23, S. 142) konstatiert werden, dass diese Betriebe auch wegen ihrer mittelständisch geprägten Struktur (1, S. 204-207; 60; 72, S. 57-85) tendenziell stärker von einzelnen Mitarbeitern abhängig sind als Großunternehmen.

Zu den Steuerungsrisiken sind – neben allgemeinen Managementfehlern – in erster Linie Gefahren zu zählen, die sich aus den betriebswirtschaftlichen Charakteristika des Landhandels ergeben. Neben dem oben beschriebenen Sunk-Cost und Fixkostenrisiko (Unterabschnitt 3.2.2) kann hierzu vor allem das Risiko des "Leverage-Effekts" gerechnet werden. Dieser tritt immer dann auf, wenn Gesamtkapitalrendite und Fremdkapitalkosten voneinander abweichen, wobei ein zunehmender Verschuldungsgrad als Hebel auf die Eigenkapitalrendite wirkt. Übersteigen die Zinsbelastungen die Gesamtkapitalrendite (zum Beispiel aufgrund von steigenden Zinsen für das kurzfristige Fremdkapital oder schwächeren Erträgen nach einer Missernte), kann sich dieser Hebel auch stark negativ und sogar existenzbedrohend auf das Landhandelsunternehmen auswirken (23, S. 156). Insofern ist gerade für den Landhandel sowohl ein Controlling der anfallenden Kosten als auch ein konsequentes Monitoring des Unternehmensumfelds vonnöten, um möglichst frühzeitig solche Bedrohungen erkennen und gegebenenfalls Steuerungsmaßnahmen einleiten zu können.

Unter Versorgungsrisiken sind einerseits Lieferanten- und andererseits Beschaffungsrisiken zu subsumieren (15, S. 21). Während sich Letztere in Versorgungsengpässen des Unternehmens (beispielsweise witterungsbedingt, veranlasst durch organisatorische Mängel im Beschaffungsprozess oder ein verändertes Vermarktungsverhalten der Landwirte) äußern, treten Lieferantenrisiken im Rahmen des Waren- oder Dienstleistungsverkehrs zwischen dem Landhandel und den Landwirten auf. Neben Kommunikationsdefiziten führen FRENTRUP und THEUVSEN (15, S. 21) hierbei außerdem Probleme bei dem Einsatz von externen Dienstleistern an. Wie auch aus den Betrachtungen von SCHULZE (51) sowie VOSS und SPILLER (69) hervorgeht, können sich gerade Landhändler durch ein hohes Spezialwissen über die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden profilieren. Da jedoch im Falle von Kapazitätsspitzen bei Bedarf auch auf ungeschulte externe Arbeitskräfte zurückgegriffen werden muss, sind hierdurch zusätzliche Risiken im Rahmen des Geschäftsprozesses gegeben. In diesem Zusammenhang müssen für den Landhandel zudem die oben genannten "Kreuzrisiken" beachtet werden, die sich aufgrund der engen Verbindung zwischen Bezugs- und Absatzgeschäft auch auf den jeweils anderen Geschäftszweig auswirken können (37, S. 8).

Nachfragerisiken treten hinsichtlich des Unternehmensabsatzes auf und werden entweder durch die Kunden oder die allgemeine Marktlage induziert (15, S. 21). Zu den besonderen Kundenrisiken im Landhandel zählt beispielsweise der beschriebene Paradigmenwechsel der Landwirte mit



Blick auf die Geschäftsbeziehung zu den Landhändlern. Durch den zunehmenden Verlust der traditionellen Bindung zwischen Landwirt und Landhandel und die primäre Preisfokussierung der Landwirte (Unterabschnitt 3.2.1) war der Landhandel bereits in der Vergangenheit gezwungen, Kostenführerschaftsstrategien zu verfolgen (59, S. 334). Verschärft wird diese Entwicklung durch allgemeine Absatzrisiken, wobei den Landhandel derzeit insbesondere die zunehmende Flächenkonkurrenz in der Landwirtschaft unter anderem aufgrund des zwischenzeitlich stark gestiegenen Biomasseanbaus⁹, der Folge des Ausbaus der Bioenergie-, speziell der Biogasproduktion war, tangiert (56, S. 100).

4.2 Zur Ausgestaltung eines ganzheitlichen Risikomanagementsystems

Die Funktion des Risikomanagements hat sich in den Unternehmen vieler Branchen bereits weitgehend etabliert. Nach HIRSCHAUER und MUSSHOFF (25, S. 34) besteht das Risikomanagement – als Teilbereich des Controllings – grundsätzlich aus zwei Aufgabengebieten: der Früherkennung und dem Ex-ante-Risikomanagement. Die Früherkennung dient der Vorbeugung betrieblicher Leistungsstörungen durch eine adäquate Ausgestaltung des Informationssystems, das heißt dessen frühzeitiger Ausrichtung an die Veränderungen der Unternehmensumwelt. Neben Ex-post-Maßnahmen (die eine Anpassung an frühere Fehlentwicklungen zum Gegenstand haben) fällt hierunter auch das präventive Eingreifen zur Vermeidung von zukünftigen Fehlentwicklungen. Das Ex-ante-Risikomanagement richtet sich dagegen auf die prospektive Begrenzung einer negativen Erfolgsstreuung durch den Einsatz von ab- und versichernden Maßnahmen. "Risikomanagement kann somit als der bewusste, planvolle Umgang mit Risiken beschrieben werden. Es hat zum Ziel, die Überlebenswahrscheinlichkeit des Unternehmens zu fördern und nachhaltig zu sichern" (15, S. 12).

Seit ihrem Bestehen waren Unternehmen der Landhandelsbranche zu jeder Zeit mit den mannigfaltigen Risiken konfrontiert, die sich aus ihrer Beziehung zu der landwirtschaftlichen Produktion und ihrem Branchenumfeld ergaben (siehe hierzu die Ausführungen von ABEL (1, S. 125-140) und HOCHMUTH (26, S. 118)). Viele Entwicklungen in der jüngeren Vergangenheit zeigen jedoch, dass die Komplexität der Unternehmensführung im gesamten Agribusiness stark gestiegen ist (24). So konstatierten BOEHLJE et al. (4, S. 493) bereits Mitte der 1990er-Jahre: "Change is not new to that industry, but some of the dimensions of that change are new. These changes are driven by changes in food consumer needs, wants, and attitudes; new technological advances at all levels; increasing governmental regulation; and changes at the farm production level. These changes suggest a vastly different operating environment in the 1990s and beyond (...). Awareness of these changes, these new directions (or expected continuation of past trends), is critical for strategic positioning and planning." Die sich rasch verändernden Rahmenbedingungen des Mikro- und



Makroumfelds haben für Unternehmen der Landhandelsbranche somit nicht nur Einfluss auf die kurzfristige Erfolgssicherung, sondern nehmen gleichzeitig auch einen bedeutenden Stellenwert für die Auswahl, Implementierung und Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie ein (14, S. 159; 70, S. 220-222). Vor diesem Hintergrund kann der Aufbau eines ganzheitlich ausgerichteten Risikomanagementsystems im Landhandel folgendermaßen skizziert werden:

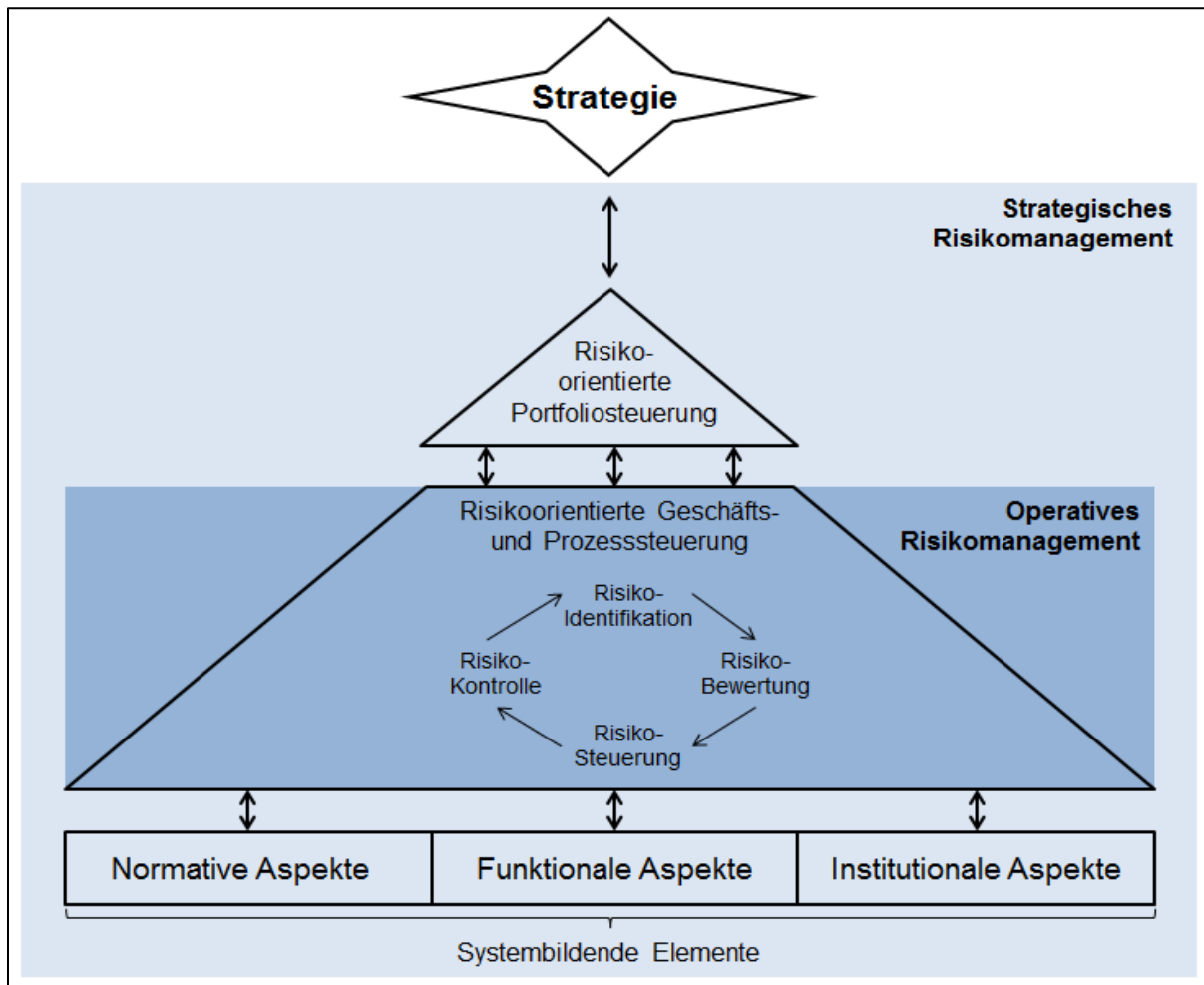


Abbildung 5: Der Aufbau eines ganzheitlichen Risikomanagementsystems

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an (73, S. 107; 74, S. 3-5)

Entgegen der Frage, welche Ziele durch das Risikomanagement formal erreicht werden sollen, hat sich bis heute in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur kein einheitliches Bild darüber gefestigt, wie weit sich dessen Aufgabenbereich innerhalb des Unternehmens erstreckt und welche Instrumente dabei zum Einsatz kommen (siehe hierzu CULP (7, S. XII); für eine Kategorisierung der Forschungsströme bezüglich des Risikomanagements zum Beispiel HENSCHERL (21, S. 22)). Als Teilgebiet des Controllings (25, S. 33-34) wird der Steuerungsmechanismus des Risikomanagements jedoch häufig als kybernetischer Regelkreis (zum Beitrag der Kybernetik für das Controlling beispielsweise MÜLLER und WILDAU (45, S. 42-48)) dargestellt (15, S. 12). Dabei hat sich eine Differenzierung in vier Prozessstufen weitgehend etabliert (74, S. 3-4):



1. Die Risikoidentifikation zielt auf die Erfassung und Kategorisierung von bestehenden und latenten Risiken und verläuft nach STEPHAN (57, S. 160) häufig auf Basis bereits implementierter Kennzahlen-Frühwarnsysteme des Unternehmens. Zur möglichst vollständigen Berücksichtigung aller relevanten Risiken bietet sich hierbei laut FRENTRUP und THEUVSEN (15, S. 13) eine Ex-ante-Festlegung von klar definierten Risikokategorien an (Abschnitt 4.1).
2. Auf Grundlage des identifizierten Risikoportfolios erfolgt die Messung und Bewertung der Risiken mit Hilfe quantitativer oder qualitativer Verfahren. Dies ermöglicht eine Einordnung der Risiken bezüglich der Kriterien "antizipierte Schadenshöhe" und "Eintrittswahrscheinlichkeit" in eine Risikomatrix (15, S. 15; 57, S. 160).
3. Für die sich hieran anschließende Phase der Risikobewältigung oder -steuerung stehen nach WOLKE (74, S. 5) grundsätzlich vier Handlungsalternativen zur Verfügung, nämlich Vorsorge-, Abwälzungs-, Kompensations- oder Diversifikationsmaßnahmen; welches Instrumentarium in einem Unternehmen jedoch genau zum Einsatz kommt, ist stark von dem betrachteten Einzelfall abhängig und bedarf stets einer individuellen Evaluation.
4. Im letzten Schritt muss schließlich eine Kontrolle der Risikobewältigungsmaßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit durchgeführt werden. Dabei ist insbesondere zu prüfen, ob die zuvor aufgedeckten und als relevant eingestuften Risiken behoben oder verringert werden konnten und ob zwischenzeitlich neue Schwachstellen entstanden sind (15, S. 18-19).

Der in der obigen Abbildung als "operatives Risikomanagement" bezeichnete Prozess (MIKUS (43, S. 10) verwendet hierfür den Ausdruck "spezielles Risikomanagement") wird jedoch häufig wegen seiner konzeptionellen Mängel kritisiert. STEPHAN (57, S. 157) sowie BRÜHWILER und ROMEIKE (5, S. 113) führen dies insbesondere auf seine fehlende Verbindung zum strategischen (Performance-)Management zurück, da Wachstum, Profitabilität und Risiken nicht isoliert, sondern innerhalb der Unternehmensführung nur simultan betrachtet werden dürften. MIKUS (43, S. 10-11) und WEHRLIN (71, S. 53) sehen das Problem unter anderem auch in der Kategorisierung von Einzelrisiken, da hierbei die Querverbindung zwischen denselben (das heißt der Einfluss auf das unternehmerische Gesamtrisiko) nicht angemessen berücksichtigt wird. Für das Agribusiness fordert auch WEBER (70, S. 101) eine engere Verzahnung zwischen dem strategischen und dem finanziellen Management durch "den Einbezug strategischer Faktoren" in die Instrumente der operativen Führung. Die sich aus diesen Überlegungen ergebenden Anforderungen an ein ganzheitliches Konzept können nach MIKUS (43, S. 11) auch für ein "generelles Risikomanagement" im Landhandel fruchtbar gemacht werden: "Neben der Erweiterung des objektbezogenen Anwendungsbereichs wird bei diesem auch eine Ausdehnung des zeitlichen Bezugsrahmens vorgeschla-



gen, die zu einer stärkeren prospektiven Einflussnahme auf das Risiko führt, wie sie auch für das strategische Management charakteristisch ist. In diesem Zusammenhang wird auch der Ausdruck "strategisches Risikomanagement verwendet". Wie aus Abbildung 5 hervorgeht, umfasst dieses – neben der risikoorientierten Geschäfts- und Prozesssteuerung – noch die zwei weiteren Teilbereiche "systembildende Elemente" und "risikoorientierte Portfoliosteuerung" und integriert sie zu einem ganzheitlichen Konzept:

a. Systembildende Elemente

Nach WOLF (73, S. 107-108) ist das Risikomanagementsystem auf Basis von drei Bausteinen zu konstituieren, welche gleichzeitig auch den Ordnungsrahmen für die weiteren Bereiche darstellen. Dabei gilt zum einen die unternehmensindividuelle Risikokultur als zentraler Erfolgsfaktor. Sie beeinflusst das Entscheidungsverhalten der Organisationsmitglieder und wirkt sich damit auch auf deren Umgang mit Risiken aus. Durch ihre sinnstiftende Wirkung dient sie als Leitlinie für alle Handlungen im Unternehmen. Gleichzeitig trägt sie dazu bei, den Informationsfluss zwischen den Mitarbeitern zu koordinieren und strategische Ziele in der Organisation zu verankern (73, S. 109-110). Gerade für den Landhandel dürfte sich dieser Aspekt als besonders bedeutend erweisen, da es sich hierbei laut STRECKER et al. (59, S. 333) um "Unternehmen [handelt], die in ihrer Geschäftspolitik darauf bedacht sind, angesichts einer schrumpfenden Landwirtschaft ihre vorhandenen Ressourcen (Kapital, Personal und Produktions- oder Handelskapazitäten) so ökonomisch wie möglich und im Sinne der Festigung der eigenen Marktstellung zu nutzen." Um dieses Ziel zu erreichen, bedarf es jedoch einer unternehmensweiten und von Einzelpersonen weitgehend losgelösten Umsetzung der (risiko-)strategischen Ziele. Gerade hier sieht WEBER (70, S. 222) in mittelständischen Unternehmen des Agribusiness jedoch noch großes Verbesserungspotenzial.

Ebenso wie der Gestaltung einer Risikokultur, kommt auch der funktionalen Einbettung des Risikomanagements in die bestehenden Planungs- und Kontrollsysteme des Unternehmens eine entscheidende Rolle zu (73, S. 113-117). HERMANN (23, S. 109-110) führt diesbezüglich aus: "Durch die Selektions- und Interpretationswirkung der Planung – und damit auch der strategischen Planung – entstehen einerseits Risiken, welche aber andererseits auch durch die Erzeugung von Handlungsprogrammen der Risikobewältigung im Rahmen der Planung bewältigt werden. Strategische Kontrolle ist dagegen jene Managementfunktion, welche explizit zur Aufgabe hat, eben diese im Rahmen der Planung hervorgerufenen Risiken zu identifizieren und Maßnahmen zu ihrer Bewältigung zu initiieren. Risikomanagement wird damit, entsprechend seiner Bezeichnung, zu einer Teilfunktion beziehungsweise zu einer Querschnittsfunktion des Management." Da sich insbesondere der Landhandel zunehmend im Spannungsfeld zwischen einem steigenden Führungsinformationsbedarf und einer immer kürzer werdenden Reaktionszeit auf mögliche Veränderungen befindet (60, S. 179), ist davon auszugehen, dass sich die Implementierung einer revolvie-



renden (Risiko-)Kontrolle und die Verknüpfung zwischen der strategischen und der operativen Unternehmensführung proaktiv und damit entlastend auf die Steuerungssysteme des Unternehmens auswirkt. WOLF (73, S. 113-117) schlägt hierfür den Einsatz der Balanced Scorecard (30) als Informations- und Managementtool vor.

Neben den normativen und funktionalen Grundlegungen müssen schließlich für die Errichtung eines ganzheitlich ausgerichteten Risikomanagementsystems auch institutionale Festlegungen getroffen werden. Diese beziehen sich auf die organisatorische Verankerung des Risikomanagements innerhalb des Unternehmens. Während das zentrale Risikomanagement grundsätzlich eine übergeordnete Rolle einnimmt (zum Beispiel Controlling unternehmensweiter Gesamtrisiken; Entwicklung risikopolitischer Grundsätze), befasst sich das dezentrale Risikomanagement mit der Konkretisierung von zentralen risikopolitischen Vorgaben und der Feinsteuerung von Prozessen (73, S. 122-123). Wie SEIDEL (53, S. 268) bemerkt, betrifft der Umgang mit Risiken im Kern jedoch jeden Mitarbeiter des Unternehmens und sollte deshalb niemals nur von speziell dafür vorgesehenen Organisationseinheiten durchgeführt werden. Dies bestätigen auch die empirischen Ergebnisse aus der Untersuchung SPINNEs (56, S. 188), wonach allgemein für Führungskräfte im Landhandel die Kompetenz "Risikomanagement" den dritten Rang (von 45 berücksichtigten Fähigkeiten!) innerhalb des zukünftigen Kompetenzportfolios einnimmt.

b. Risikoorientierte Portfoliosteuerung

Abgesehen von den systembildenden Elementen eines holistischen Risikomanagements, tritt der Bezug zwischen Strategie und Risiko auch bei der risikoorientierten Portfoliosteuerung deutlich hervor. Diese dient der Gestaltung von Handlungsaktivitäten eines Unternehmens im Sinne einer risikooptimalen Auswahl von Geschäftsfeldern (73, S. 108). Da die explizite Berücksichtigung von Risiken innerhalb des "klassischen" strategischen Managementprozesses für gewöhnlich nur in der Phase der Strategieformulierung erfolgt, ansonsten aber der Strategie- und der Risikomanagementprozess weitgehend parallel verlaufen, soll hiermit eine Teilintegration dieser beiden Subsysteme auf der strategischen Ebene erreicht werden (57, S. 167). Wie oben erläutert, kommt der strategischen Transformation sowohl im Landhandel als auch in anderen mittelständischen Unternehmen des Agribusiness aufgrund der ungewissen Entwicklung des Unternehmensumfelds und des steigenden Veränderungsdrucks in zunehmendem Maße eine entscheidende Rolle zu (59, S. 373; 70, S. 221). Exemplarisch lassen sich hier die Disintermediationstendenzen des Landhandels auf dem Gebiet der Getreidelagerung anführen (51). In diesem Fall stellt sich für den Landhändler konkret die Frage, ob zukünftig weitere Investitionen in die Silo- und Fördertechnik vorgenommen werden sollen oder ob aufgrund der zunehmenden Instandhaltungskosten gar der Rückzug aus dem Erfassungsgeschäft zu präferieren ist.



Insgesamt betrachtet, versucht das Konzept des "strategischen Risikomanagements", die beschriebenen Lücken des "klassischen" Ansatzes zu schließen und dessen – in erster Linie auf Einzelrisiken ausgerichteten – Steuerungsmechanismus zu einem holistischen Risikomanagementsystem zu erweitern (zur Abgrenzung der beiden Risikomanagementkonzepte auch MIKUS und GÖTZE (42, S. 6)). Als zentrale Ziel- und Steuergröße schlägt WOLF (73, S. 3) die Zugrundelegung des Unternehmenswertes vor, da dieser ein "Herunterbrechen" der entsprechenden Werttreiber auf untere Steuerungsebenen gestattet, was demnach auch die "Governance" des Unternehmens deutlich verbessert. Darüber hinaus bietet er sich laut GÖTZE und MIKUS (18, S. 390) schon deshalb als Zielgröße der Unternehmensführung an, da insbesondere hiermit das Monitoring bestimmter strategischer Finanzrisiken (zum Beispiel das Risiko der Kapitalbeschaffung) angemessen durchgeführt werden kann.

5 Diskussion

Die obigen Ausführungen haben gezeigt, dass die Landhandelsbranche durch einige Merkmale charakterisiert ist, die gegenüber anderen Wirtschaftsbereichen Besonderheiten hinsichtlich einer anforderungsgerechten Ausgestaltung von entsprechenden Risikomanagementsystemen aufweisen. Obgleich bereits durch die Identifikation spezieller Risikotreiber ein praktischer Mehrwert für die Unternehmensführung im Landhandel gegeben sein dürfte, wird von Seiten der Vertreter der Unternehmenspraxis vor allem auch der Wunsch nach einer weitergehenden Offenlegung der "Interdependenzen und Auswirkungen" (56, S. 158) der verschiedenen Risiken geäußert. Dies gestaltet sich jedoch aufgrund der beschriebenen "Kreuzrisiken" zwischen dem Bezugs- und dem Absatzgeschäft als äußerst komplex. Für praktische Fragestellungen müssten zudem die bestehenden "Käufer- und Verkäuferpräferenzen als Ergebnis von Dienstleistungs- und Produktdifferenzierungen" (37, S. 61) berücksichtigt werden. Eine gleichzeitige Betrachtung aller relevanten Einflussgrößen stellt jedoch für die (agrar-)ökonomische Managementforschung ebenso ein Problem dar (28, S. 64-65), wie die grundsätzliche Anschlussfähigkeit vieler ihrer theoretischen Ansätze an die betriebliche Praxis (44, S. 13).

Neben den gewonnenen Implikationen für die praktische Verwertung, kann auf Basis der obigen Ausführungen auch ein methodischer Impuls für die weitere Erforschung des Risikomanagements im Landhandel abgeleitet werden. Wie beschrieben, haben zuletzt die Schwankungen vieler interner und externer Einflussgrößen der Unternehmenssteuerung stark zugenommen. Dies machte in der praktischen Unternehmensführung eine schrittweise Abkehr von den auf deterministischen Planungs- und Prognosedaten basierenden Controllingssystemen notwendig (55, S. 245). Als stochastischer Ansatz bieten sich daher gerade auch Modellsimulationen in der explorativen Controllingforschung an. Diese gestatten ein "Studieren von Problemlösungen, ohne dass die Lösun-



gen in der Realität umgesetzt werden müssen" (70, S. 111). Bei der Hypothesengenerierung liegt ihr Vorteil beispielsweise darin, dass sich hiermit die Dynamik komplexer Systeme besonders gut explorieren lässt. Anders als etwa interpretativ-rekonstruktive Forschungsmethoden ermöglichen solche rein deduktiven Verfahren zum Beispiel dezidierte Aussagen über den Zusammenhang zwischen verschiedenen Risiken (exogenen Variablen) und der Geschäftsentwicklung (endogene Variable). Bei Veränderungen der Modellparameter lassen sie darüber hinaus auch Rückschlüsse auf die Sensitivität derselben zu und gestatten dem Betrachter eine Prognose (50, S. 498-513). Laut BANDTE (3, S. 44) "[können Simulationen] daher als das Austragen von Gedankenexperimenten und als Vertiefung des Verständnisses zum abgebildeten Untersuchungsgegenstand verstanden werden, ohne dass eine präzise detailgenaue Abbildung angestrebt werden muss." Vor diesem Hintergrund stellen Simulationsmodelle nicht nur eine attraktive Methode der Controllingforschung, sondern auch ein entscheidungsunterstützendes Instrument für das praktische Risikomanagement in Landhandelsunternehmen dar.

Zusammenfassung

Als Intermediär zwischen der Landwirtschaft und ihren vor- und nachgelagerten Stufen bildet der Landhandel seit jeher ein wichtiges Glied der landwirtschaftlichen Wertschöpfungskette. Vor dem Hintergrund des anhaltenden Strukturwandels und der zunehmend globalisierten Märkte stehen heute jedoch die verbliebenen Unternehmen dieser Branche vor existenziellen Herausforderungen. Enge Margen, immer volatilere Rohstoffpreise und sogar die Gefahr einer Disintermediation von bestimmten Teilfunktionen der gesamten Wertschöpfungsstufe machen in dieser Branche eine Unternehmensführung unter Berücksichtigung risikostrategischer Gesichtspunkte mittlerweile nahezu unabdingbar.

Der vorliegende Beitrag widmet sich diesem Problem, indem er beleuchtet, welche spezifischen Anforderungen an ein ganzheitlich ausgerichtetes Risikomanagementsystem auf der Stufe des Landhandels bestehen und wie das Risikomanagement konkret ausgestaltet sein müsste. Die Grundlage hierfür bildet die nähere Betrachtung einer Reihe besonderer Branchengegebenheiten, durch die sich Landhandelsunternehmen in mehrfacher Hinsicht als ökonomisch komplexe Organisationen auszeichnen.

Summary: Risk management in the farm supply sector – characteristics, challenges and implications

The farm supply sector has always played a vitally important role in the agricultural value chain due to its function as an intermediary between agriculture and its upstream and down-stream stag-



es in the value chain. Against the background of sustained structural change and increasingly globalised markets, however, the remaining businesses of this sector are faced with existential challenges. Narrow margins, increasingly volatile prices for raw materials and the danger of disintermediation of some parts of the entire value chain have made it inevitable for this sector to incorporate aspects of risk strategy into their business management.

The following article deals with these issues by analysing two major aspects: what are the specific requirements for an integral risk management system in the farm supply sector, and how should the risk management be set up? This evaluation is based on the analysis of several branch-specific factors which contribute to the high degree of economic and organisational complexity of businesses in the farm supply sector.

Résumé: Gestion des risques dans le commerce local: caractéristiques, défis, implications

En tant qu'intermédiaire entre l'agriculture et les secteurs en amont et en aval de celle-ci, le commerce local constitue depuis toujours un maillon important de la chaîne de valeur agricole. Compte tenu toutefois du changement structurel constant et des marchés de plus en plus globalisés, les entreprises restées actives dans cette filière se voient aujourd'hui confrontées à des défis existentiels. En raison des marges étroites, des prix de plus en plus volatiles des matières premières, voire même du risque d'une intermédiation de certaines fonctions partielles de l'ensemble des segments de la chaîne de valeur ajoutée, il est devenu quasiment indispensable de développer une stratégie de risque pour gérer ce genre d'entreprise.

La présente étude se consacre à ce problème. Elle définit les exigences spécifiques résultant d'un système de gestion de risque entièrement orienté sur le commerce local et examine comment développer concrètement la gestion des risques. Les résultats se fondent sur une analyse approfondie d'un grand nombre de facteurs caractéristiques de cette branche, qui font que ces entreprises de commerce local s'avèrent, à différents égards, des organisations économiques complexes.

Fußnoten

¹ Nach ABEL (1, S. 143) werden die Bezeichnungen "Landhandel" und "Landwarenhandel" weithin synonym verwendet und gingen ursprünglich aus den Begriffen "Getreidehandel" und "Landesproduktenhandel" hervor.

² Dem Risikomanagement kam laut THEUVSEN (64) und VON DAVIER et al. (67) zuletzt auch innerhalb der gesamten Agrarwissenschaft (vor allem wegen der gestiegenen Preisvolatilität auf den Rohstoffmärkten) eine größere Bedeutung zu.

³ Laut JESSEN (29, S. 37) "[hat] der Komplex Mähdrusch [...] einen Umfang an Folgeinvestitionen ausgelöst, der den Erfassungshandel vor Finanzierungsaufgaben größten Ausmaßes gestellt hat. (...) Die finanzielle Belastung der Unternehmen mag darin zum Ausdruck kommen, dass seit der Einführung des Mähdreschers bei



- drei Vierteln aller befragten privaten Betriebe insgesamt Aufwendungen in Höhe von durchschnittlich zwölf Prozent des Jahresumsatzes 1970 investiert und mit Eigen- und/oder Fremdmitteln finanziert worden sind. Das ergibt, auf die Branche umgerechnet (...) im ganzen einen Betrag von rund 750 Millionen DM."
- ⁴ KÜHL (33, S. 13) nennt für den Raum Schleswig-Holstein eine durchschnittliche jährliche Abnahmerate von 4,4 Prozent zwischen 1955 und 1980 (alle Unternehmen). Nach PRÜSSE (48, S. 165) ging die Zahl der privaten Landhandelsunternehmen im gesamten Bundesgebiet zwischen 1960 und 1981 sogar um 5,6 Prozent pro Jahr zurück.
- ⁵ NIENHOFF (46, S. 62-63) begründet dies damit, dass viele Unternehmensstandorte ausgeschiedener Händler von den verbliebenen Betrieben als unselbständige Annahme- und Auslieferungsläger weitergeführt wurden. Damit konnte einerseits das jeweilige Handelsgebiet ausgeweitet und andererseits das bestehende Personal und der Fuhrpark gleichmäßiger genutzt werden.
- ⁶ Obgleich die Branche insgesamt als sehr heterogen gilt, kann sie hierdurch bis heute klar von anderen Wirtschaftsbereichen abgegrenzt werden: "In den vielfältigen Erscheinungsformen ist fast nur ein einziges, für alle Variationen gültiges Element erkennbar: die unmittelbare Verbindung des Landwirts zu seinem Bezugs- und Absatzmarkt, die der Landhandel herstellt und von der er selber lebt" (29, S. 55).
- ⁷ JESSEN (29, S. 39) analysiert und vergleicht in seiner Untersuchung die Bilanzen von fünf verschiedenen Landhändlern. Für den vorliegenden Beitrag wurde die "eines Wachstumsbetriebes der Umsatzgrößenklasse 5,0 bis 15,0 Millionen DM" gewählt, da hier im Vergleich zu den anderen betrachteten Unternehmen keine Sondereffekte (zum Beispiel Umstellung der Kundenstruktur oder Unterkapitalisierung) auftreten.
- ⁸ KNIGHT (31, S. 20) nimmt diesbezüglich folgende Abgrenzung vor: "It will appear that a measurable uncertainty, or 'risk' proper, as we shall use the term, is so far different from an unmeasurable one that it is not in effect an uncertainty at all. We shall accordingly restrict the term 'uncertainty' to cases of the non-quantitative type."
- ⁹ Die eigentliche Ursache des "Biogasbooms" könnte auch den Politikrisiken (zum Beispiel der Verabschiedung von Gesetzen zur Förderung von Strom aus Biogasanlagen) zugerechnet werden.

Literatur

1. ABEL, W., 1960: Der Landwarenhandel in der deutschen Volkswirtschaft. In: G. FRANZ; W. ABEL und G. CASCORBI (Hrsg.): Der deutsche Landwarenhandel. Hannover: Strothe, S. 111-221.
2. BABB, E.; BOHL, L., 1975: An analysis of business behavior and performance in a laboratory experiment. In: Journal of Business Research, Jg. 3, H. 2, S. 121-132.
3. BANDTE, H., 2007: Komplexität in Organisationen. Organisationstheoretische Betrachtungen und agentenbasierte Simulation. 1. Auflage. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
4. BOEHLJE, M.; AKRIDGE, J.; DOWNEY, D., 1995: Restructuring agribusiness for the 21st century. In: Agribusiness, Jg. 11, H. 6, S. 493-500.
5. BRÜHWILER, B.; ROMEIKE, F., 2010: Praxisleitfaden Risikomanagement. ISO 31000 und ONR 49000 sicher anwenden. Berlin: Erich Schmidt.
6. BUSCH, E., 1976: Betriebsplanung im Landwarenhandel. Hamburg: Parey.
7. CULP, C. L., 2002: The art of risk management. Alternative risk transfer, capital structure, and the convergence of insurance and capital markets. New York: Wiley.
8. DAS, S., 2006: Risk management. 3. Auflage. Singapore, Hoboken: Wiley.
9. DRESCHER, K., 1993: Vertraglich vertikale Koordination in der deutschen Landwirtschaft. Aachen: Shaker.



10. EMMANN, C. H.; THEUVSEN, L., 2012: Ausgangslage und aktuelle Situation auf den Agrarmärkten. Relevanz eines strategischen Risikomanagements. In: M. FRENTROP; L. THEUVSEN und C. H. EMMANN (Hrsg.): Risikomanagement in Agrarhandel und Lebensmittelindustrie. Clenze: Agrimedia, S. 25–46.
11. FRANZ, G.; ABEL, W.; CASCORBI, G. (Hrsg.), 1960: Der deutsche Landwarenhandel. Hannover: Strothe.
12. FRANZ, G., 1960: Die Geschichte des deutschen Landwarenhandels. In: G. FRANZ; W. ABEL und G. CASCORBI (Hrsg.): Der deutsche Landwarenhandel. Hannover: Strothe, S. 13-110.
13. FRENTROP, M.; BRONSEMA, H.; POHL, C.; THEUVSEN, L., 2014: Risikotragfähigkeit im Risikomanagementprozess: Konzeption und praktische Anwendung eines kennzahlengestützten Scoringssystems zur Analyse landwirtschaftlicher Familienbetriebe. In: Berichte über Landwirtschaft, Band 92, Heft 1, S. 1-21.
14. FRENTROP, M.; HOTTENDORFF, J., 2012: Gewinnchancen und Verlustminimierung im Gleichgewicht halten. Über die Notwendigkeit strikter Grenzen im Risikomanagement eines wachsenden Landhandelshauses. In: M. FRENTROP; L. THEUVSEN und C. H. EMMANN (Hrsg.): Risikomanagement in Agrarhandel und Lebensmittelindustrie. Clenze: Agrimedia, S. 159-166.
15. FRENTROP, M.; THEUVSEN, L., 2012: Grundlagen des Risikomanagements. In: M. FRENTROP; L. THEUVSEN und C. H. EMMANN (Hrsg.): Risikomanagement in Agrarhandel und Lebensmittelindustrie. Clenze: Agrimedia, S. 9-23.
16. FRENTROP, M.; THEUVSEN, L.; EMMANN, C. H. (Hrsg.), 2012: Risikomanagement in Agrarhandel und Lebensmittelindustrie. Clenze: Agrimedia.
17. FUHRMANN, R., 2012: Risikomanagement im Handel mit Agrarrohstoffen aus Bankensicht. In: M. FRENTROP; L. THEUVSEN und C. H. EMMANN (Hrsg.): Risikomanagement in Agrarhandel und Lebensmittelindustrie. Clenze: Agrimedia, S. 117-125.
18. GÖTZE, U.; MIKUS, B., 2001: Risikomanagement mit Instrumenten der strategischen Unternehmensführung. In: U. GÖTZE; K. HENSELMANN und B. MIKUS (Hrsg.): Risikomanagement. Heidelberg: Physica, S. 385-412.
19. GÖTZE, U., 2008: Investitionsrechnung. Modelle und Analysen zur Beurteilung von Investitionsvorhaben. 6. Auflage. Berlin: Springer.
20. HARLING, K. F.; FUNK, T. F., 1987: Competitive Strategy for Farm Supply and Grain Elevator Business. In: American journal of agricultural economics, Jg. 69, Heft 5, S. 1047-1055.
21. HENSCHHEL, T., 2008: Risk management practices of SMEs. Evaluating and implementing effective risk management systems. Berlin: Erich Schmidt.



22. HERING, T., 2003: Investitionstheorie. 2. Auflage. München: Oldenbourg.
23. HERMANN, D. C., 1996: Strategisches Risikomanagement kleiner und mittlerer Unternehmen. 1. Auflage. Berlin: Köster.
24. HIRSCHAUER, N., 2001: Controlling. In: M. ODENING und W. BOKELMANN (Hrsg.): Agrarmanagement. Landwirtschaft, Gartenbau. 2. Auflage. Stuttgart: Ulmer, S. 276-339.
25. HIRSCHAUER, N.; MUSSHOFF, O., 2012: Risikomanagement in der Landwirtschaft. Clenze: Agrimedia.
26. HOCHMUTH, A., 1951: Der bayerische Landhandel. Seine Bedeutung und Stellung im Vergleich zu den landwirtschaftlichen Genossenschaften. Diss. Nürnberg.
27. HOLLSTEIN, A., 2000: Wertschöpfungsketten der deutschen Getreidewirtschaft. Eine Analyse der Mengen- und Werteströme. Diss. Gießen.
28. HOMBURG, C., 2000: Kundennähe von Industriegüterunternehmen. Konzeption, Erfolgsauswirkungen, Determinanten. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
29. JESSEN, L., 1976: Der private Landwarenhandel in der BRD. Bedeutung, Struktur, Entwicklungstendenzen. Hamburg, Berlin: Parey.
30. KAPLAN, R.; NORTON, D., 1992: The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance. In: Harvard Business Review, Jg. 70, Heft 1, S. 71-79.
31. KNIGHT, F., 1948: Risk, Uncertainty and Profit. 7. Auflage. Boston, New York: Houghton Mifflin.
32. KRUSCHWITZ, L., 1998: Investitionsrechnung. 7. Auflage. München, Wien: Oldenbourg.
33. KÜHL, R., 1982: Marktstrukturelle Entwicklungen im Landwarenhandel Schleswig-Holsteins im Zusammenwirken mit dem derzeitigen Marktverhalten landwirtschaftlicher Betriebe. Arbeitsbericht 1982/1 des Instituts für Landwirtschaftliche Betriebs- und Arbeitslehre. Kiel.
34. KÜHL, R., 1985: Analyse der theoretischen Grundlagen der ökonomischen Betätigung privater und genossenschaftlicher Landwarenunternehmen. In: R. KÜHL und C.-H. HANF (Hrsg.): Der Landwarenhandel in der Bundesrepublik Deutschland. Struktur, Entwicklung, Analyse. Kiel: Vauk, S. 97-139.
35. KÜHL, R.; HANF, C.-H. (Hrsg.), 1985: Der Landwarenhandel in der Bundesrepublik Deutschland. Struktur, Entwicklung, Analyse. Kiel: Vauk.
36. KÜHL, R., 1985: Struktur und Entwicklung des Landwarenhandels in der Bundesrepublik Deutschland. In: R. KÜHL und C.-H. HANF (Hrsg.): Der Landwarenhandel in der Bundesrepublik Deutschland. Struktur, Entwicklung, Analyse. Kiel: Vauk, S. 7-95.



37. KÜHL, R., 1986: Wettbewerbstheoretische Analyse des Landwarenmarktes in der Bundesrepublik Deutschland. Kiel: Vauk.
38. KURON, U. H., 1993: Warenwirtschaftssysteme im Landhandel. Analyse und Konzept für ein integriertes Management-Informationssystem. 1. Auflage. Bonn: M. Wehle.
39. LAUX, H., 1990: Risiko, Anreiz und Kontrolle. Principal-Agent-Theorie: Einführung und Verbindung mit dem Delegationswert-Konzept. Berlin et al.: Springer.
40. LEYRER, H.-J., 1971: Der Getreideerfassungshandel in der Bundesrepublik Deutschland. Funktionen, Wettbewerbssituation, Handelsspannen und Kosten. Zugl.: Heft 212 der Schriftenreihe der Forschungsgesellschaft für Agrarpolitik und Agrarsoziologie. Stuttgart: Ulmer.
41. MENSCH, G., 2002: Investition. Investitionsrechnung in der Planung und Beurteilung von Investitionen. 1. Auflage. München, Wien: Oldenbourg.
42. MIKUS, B.; GÖTZE, U., 1999: Risikomanagement als Bestandteil des strategischen Management. Arbeitsbericht 2/1999 des Instituts für Betriebswirtschaftliche Produktions- und Investitionsforschung, Abteilung für Unternehmensplanung. Göttingen.
43. MIKUS, B., 2001: Risiken und Risikomanagement. In: U. GÖTZE; K. HENSELMANN und B. MIKUS (Hrsg.): Risikomanagement. Heidelberg: Physica, S. 3-28.
44. MOLDASCHL, M., 2008: Strategisches Management. Ansätze, blinde Flecken, Alternativen. In: U. GÖTZE und R. LANG (Hrsg.): Strategisches Management zwischen Globalisierung und Regionalisierung. Wiesbaden: Gabler, S. 11-39.
45. MÜLLER, J.; WILDAU, N., 2009: Basis-Kompendium für Controller. Das kompakte Nachschlagewerk für Einsteiger und Profis. 1. Auflage. Lohmar, Köln: Eul.
46. NIENHOFF, H.-J., 1982: Zur Entwicklung der Handelsbeziehungen des privaten Landwarenhandels zu den landwirtschaftlichen Kunden. Eine empirische Untersuchung in Schleswig-Holstein. Arbeitsbericht Nr. 7 des Instituts für Landwirtschaftliche Betriebs- und Arbeitslehre. Kiel.
47. OSTERHOLZER, M., 1981: Strukturelle Entwicklungen und Veränderungsmöglichkeiten durch zwischenbetriebliche Kooperation im privaten Landhandel Bayerns. Diss. München.
48. PRÜSSE, D., 1983: Der Landwarenhandel in der Bundesrepublik Deutschland. Struktur- und Wettbewerbssituation im privaten und genossenschaftlichen Landwarenhandel in der Bundesrepublik Deutschland. Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag.
49. RIESSEN, C., 2008: Strukturwandelsprozesse in der Handelskette für Getreide. Chancen und Risiken für die landwirtschaftliche Getreideerzeugung. Saarbrücken: VDM.
50. SAAM, N., 2009: Computersimulation. In: S. KÜHL; P. STRODTOLZ und A. TAFERTSHOFER (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative



- und qualitative Methoden. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 498-516.
51. SCHULZE, B., 2012: Herausforderungen des Landhandels unter veränderten Marktbedingungen: Theoretische Überlegungen und empirische Evidenz. Vortrag anlässlich der 52. Jahrestagung der GEWISOLA "Herausforderungen des globalen Wandels für Agrarentwicklung und Welternährung". Universität Hohenheim. http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/133053/2/Schulze_GEWISOLA_2012.pdf, Zugriff am 5. Oktober 2014.
 52. SCHULZE-DÜLLO, M., 1995: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Logistik im Landhandel. Arbeitsbericht 95/1 des Instituts für Landwirtschaftliche Betriebslehre, Unternehmensführung, Organisation und Management in Agrar- und Ernährungswirtschaft. Bonn.
 53. SEIDEL, U., 2011: Organisation des Risikomanagements im Unternehmen. In: A. KLEIN (Hrsg.): Risikomanagement und Risiko-Controlling. Organisation und Dokumentation im Unternehmen, Datenerhebung und Risikobewertung, Integration in die Führungs- und Reportingsysteme, Umsetzungsbeispiele aus der Praxis. 1. Auflage. Freiburg: Haufe, S. 267-273.
 54. SEYFFERT, R., 1972: Wirtschaftslehre des Handels. 5. Auflage. Opladen: Westdeutscher Verlag.
 55. SOMMERFELD, H., 2011: Unternehmensführung in volatilen Zeiten: Optimierung durch Integration von Controlling und Risikomanagement. In: A. KLEIN (Hrsg.): Risikomanagement und Risiko-Controlling. Organisation und Dokumentation im Unternehmen, Datenerhebung und Risikobewertung, Integration in die Führungs- und Reportingsysteme, Umsetzungsbeispiele aus der Praxis. 1. Auflage. Freiburg: Haufe, S. 243-264.
 56. SPINNE, P., 2013: Veränderte Rahmenbedingungen im landwirtschaftlichen Warenhandel. Anforderungsgerechtes Kompetenzmanagement für Führungskräfte. 1. Auflage. Hamburg: Kovac.
 57. STEPHAN, M., 2011: Risikointegration im strategischen Performance-Management (SPM). In: A. KLEIN (Hrsg.): Risikomanagement und Risiko-Controlling. Organisation und Dokumentation im Unternehmen, Datenerhebung und Risikobewertung, Integration in die Führungs- und Reportingsysteme, Umsetzungsbeispiele aus der Praxis. 1. Auflage. Freiburg: Haufe, S. 155-178.
 58. STRAATEN, M., 1985: Wettbewerb und Kooperation im Landhandel. Das Konkurrenzverhältnis zwischen privatem Landhandel und den Bezugs- und Absatzgenossenschaften, am Beispiel einer Genossenschaft des Landhandels dargestellt. Berlin: Duncker & Humblot.



59. STRECKER, O.; STRECKER, O. A.; ELLES, A.; WESCHKE, H.-D.; KLIEBISCH, C., 2010: Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte. 4. Auflage. Frankfurt am Main: DLG-Verlag.
60. SUHREN, V., 1999: Führungsinformation für den Mittelstand. Ein Executive Information System für den Landhandel. Diss. Bonn.
61. TANGERMANN, S., 2011: Policy Solutions to Agricultural Market Volatility: A Synthesis. International Centre for Trade and Sustainable Development. Issue Paper No. 33. www.ictsd.org/downloads/2011/12/policy-solutions-to-agricultural-market-volatility.pdf, Zugriff am 21. Oktober 2014.
62. THEUVSEN, L.; HEYDER, M.; JANZE, C., 2009: Agribusiness in Deutschland 2009. Selbstbewusst in volatilen Wachstumsmärkten. Hannover.
63. THEUVSEN, L.; HEYDER, M.; JANZE, C., 2010: Agribusiness in Deutschland 2010. Unternehmen auf dem Weg in neue Märkte! Hannover.
64. THEUVSEN, L., 2012: Agrarbetriebslehre an der Schnittstelle von Kern-BWL und Nachbardisziplinen. In: W. BURR und A. WAGENHOFER (Hrsg.): Der Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft. Wiesbaden: Gabler, S. 202-206.
65. THEUVSEN, L., 2012: Risikomanagement in der Landwirtschaft: Risikobewertung und Risikotragfähigkeit im Fokus. In: R. DOLUSCHITZ (Hrsg.): Hohenheimer Genossenschaftsforschung. Stuttgart, S. 23-31.
66. Verein für Socialpolitik (Hrsg.), 1887: Der Wucher auf dem Lande. Berichte und Gutachten. Leipzig: Duncker & Humblot.
67. VON DAVIER, Z.; HEYDER, M.; THEUVSEN, L., 2010: Media Analysis on Volatile Markets' Dynamics and Adaptive Behavior for the Agri-Food System. In: International Journal on Foodsystem Dynamics, Jg. 1, H. 3, S. 212-223. <http://131.220.45.179/ojs/index.php/fsd/article/view/92/89>, Zugriff am 10. Juli 2014.
68. VOSS, A.; THEUVSEN, L.; FRENTRUP, M., 2010: Umfeldanalyse und Stärken-Schwächen-Profil des genossenschaftlichen Viehhandels. In: B. PETERSEN; A. SPILLER und L. THEUVSEN (Hrsg.): Vom Viehvermarkter zum Dienstleistungsprofi. Bonn, S. 25-44.
69. VOSS, J.; SPILLER, A., 2008: Die Wahl des richtigen Vertriebswegs in den Vorleistungsindustrien der Landwirtschaft – konzeptionelle Überlegungen und empirische Ergebnisse. Discussion Paper Nr. 0804. Göttingen. [www.google.de /url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.uni-goettingen.de%2Fde%2Fdocument%2Fdownload%2F6c5103d675dfb5fdcdc0888b44e74430.pdf%2FDiskussionsbeitrag%252024072008.pdf&ei=38E-U6HBCsejtAbJw4C4Dw&usg=AFQjCNG2QJSKjJ9m61nBSR_fOlj5jko3jw](http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.uni-goettingen.de%2Fde%2Fdocument%2Fdownload%2F6c5103d675dfb5fdcdc0888b44e74430.pdf%2FDiskussionsbeitrag%252024072008.pdf&ei=38E-U6HBCsejtAbJw4C4Dw&usg=AFQjCNG2QJSKjJ9m61nBSR_fOlj5jko3jw), Zugriff am 4. Juli 2014.



70. WEBER, M., 2002: Strategisches Management in kleinen und mittleren Unternehmungen im schweizerischen Agribusiness. Diss. Zürich.
71. WEHRLIN, U., 2011: Strategisches Management. Wettbewerbsfähigkeit und Zukunft sichern – Visionen mit Strategien erfolgreich umsetzen. München: AVM.
72. WIESE, O., 1968: Genossenschaftlicher und privater Landwarenhandel in der Bundesrepublik Deutschland. Darstellung und Erklärung der Markt- und Wettbewerbsstruktur. Karlsruhe: C. F. Müller.
73. WOLF, K., 2003: Risikomanagement im Kontext der wertorientierten Unternehmensführung. 1. Auflage. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
74. WOLKE, T., 2007: Risikomanagement. München, Wien: Oldenbourg.



Beitrag II

Strategisches Risikomanagement: Theoretische Grundlagen und Perspektiven für die angewandte Managementforschung

Simon Gollisch und Ludwig Theuvsen¹

Erschienen in:

U. Ambrosius und S. Gollisch (Hrsg.): Ansbacher Kaleidoskop 2016, Shaker Verlag,
Aachen, S. 29-54

¹ Die Autoren danken Frau Prof. Dr. Barbara Hedderich für wertvolle Hinweise und Diskussionen.



Abstract

Das Management von strategischen Risiken stellt vor dem Hintergrund eines durch zunehmende Unsicherheit gekennzeichneten Unternehmensumfelds mittlerweile in den meisten Branchen einen kritischen Erfolgsfaktor der Unternehmensführung dar. Einmal formulierte Strategien müssen auf Basis neuer Entwicklungen immer wieder kritisch geprüft, überarbeitet und gegebenenfalls durch andere ersetzt werden. Bis heute wird jedoch diese höchst praxisrelevante Problemstellung in der einschlägigen Literatur unter verschiedenen Überschriften diskutiert. Durch die Aufbereitung und Zusammenführung der theoretischen Grundlagen leistet der vorliegende Beitrag an der Schnittstelle zwischen Strategie- und Organisationstheorie konzeptionelle Vorarbeiten für zukünftige Managementstudien.

Schlüsselwörter: *Dynamic Capabilities, Systemtheorie, Risikowahrnehmung, Referenzpunkte.*

1 Einführung

Die Risikosituation vieler Unternehmen hat sich in den letzten Jahrzehnten erheblich verschärft. Zu begründen ist dies einerseits mit Veränderungen innerhalb der Unternehmen selbst, die allgemein zu einer gesunkenen Absorptionsfähigkeit von Risiken beigetragen haben (z.B. zurückgehende Wachstumsraten, steigende Verschuldungsgrade). Andererseits führen externe Entwicklungen, wie der beschleunigte technologische Fortschritt und das Aufkommen neuer Wettbewerber, zu langfristigen strategischen Implikationen mit einem tendenziell höheren Verlustpotenzial (Slywotzky 2004). Damit kennzeichnet die lange Zeit gut überschaubare Disziplin des Risikomanagements heute nicht nur eine stärkere Vernetzung mit der zugrunde liegenden Unternehmensstrategie (Bettis/Hitt 1995), sondern auch eine größere Tragweite von risikostrategischen (Fehl-)Entscheidungen (Hermann 1996; Gleißner 2009). Der erfolgreiche Umgang mit strategisch bedeutsamen Unsicherheiten ist deshalb auch durch eine höhere Komplexität gekennzeichnet als die klassische Steuerung von operativen Einzelrisiken (z.B. durch börsengestütztes Hedging; Abschließen einer Warenversicherung). Betriebliche Entscheidungsträger sind hierbei mit der Notwendigkeit konfrontiert, strategische Entscheidungen auf Basis einer sich durch zunehmende Ambiguität auszeichnenden Ausgangssituation treffen und die einmal eingeschlagene Ausrichtung zudem an die sich ständig verändernden Umfeldentwicklungen anpassen zu müssen (Denk et al. 2008). Daher hat sich mittlerweile das „strategische Risikomanagement“ als Weiterentwicklung des traditionellen Risikomanagements (Andersen/Schröder 2010) etabliert, das allerdings bis heute ein „Schattendasein“ innerhalb der klassischen Managementliteratur führt und sich nicht eindeutig unter eine theoretische Strömung subsumieren lässt. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, an welchen Stellen die betriebswirtschaftliche Forschung geeignete Anknüpfungspunkte



für eine zielgerichtete Untersuchung dieser Thematik bietet und inwiefern sich diese Konzepte für eine (empirische) Erforschung des unternehmerischen Umgangs mit strategischen Risiken eignen. Um eine präzise Analyse des Forschungsstandes vornehmen zu können, wird das strategische Risikomanagement im Folgenden zunächst definiert und von seinen verwandten Funktionen (strategisches Management und operatives Risikomanagement) abgegrenzt. Anschließend erfolgt die Betrachtung der theoretischen Grundlagen, auf deren Basis schließlich Implikationen für zukünftige Forschungsarbeiten auf diesem Feld abgeleitet werden.

2 Definition und Abgrenzung

Die konzeptionelle Aufarbeitung des strategischen Risikomanagements fand in der betriebswirtschaftlichen Forschung bisher nur im Rahmen vergleichsweise weniger Arbeiten statt. Neben dem Mangel an einschlägiger Literatur existiert zudem noch keine einheitliche Definition des strategischen Risikos (Cooper/Faseruk 2011). Während dieses etwa von Crouhy et al. (2014, S. 37) aus finanzwirtschaftlicher Perspektive als „the risk of significant investments for which there is a high uncertainty about success and profitability“ gesehen wird, nimmt die Mehrzahl der Autoren eine funktionsübergreifende Sichtweise ein und betont „die (...) besondere Tragweite strategischer Risiken“ (Hermann 1996, S. 53) aufgrund der Tatsache, dass diese speziell im Zusammenhang mit der Erreichung von Unternehmenszielen auftreten (z.B. Baird/Thomas 1985; Emblemsvåg/Kjølstad 2002; Frigo/Anderson 2011). Nach Gleißner (2009, S. 65) können strategische Risiken somit allgemein definiert werden „als (...) diejenigen Risiken, die unmittelbar aus der gewählten Strategie resultieren und bei ihrem Wirksamwerden die Realisierbarkeit dieser Strategie wesentlich beeinträchtigen – und damit möglicherweise den Erfolg oder gar den Bestand des Unternehmens gefährden.“ Im Vergleich zu solchen Risiken, die für gewöhnlich innerhalb des traditionellen Risikomanagements behandelt werden, weisen strategische Risiken somit eine wesentlich größere Bedrohung für Unternehmen auf (Slywotzky 2004) und manifestieren sich nach Andersen und Schröder (2010) beispielsweise in einem Wandel der Wettbewerbs- oder Branchenstruktur, sich verändernden politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, oder dem fortschreitenden technologischen Wandel.

Unter Risikomanagement wird allgemein „[die Koordination aller] Tätigkeiten, die der Erkennung, Einschätzung, Bewertung, Bewältigung und Überwachung der bedeutenden Risiken dienen“ (Brühwiler 2003, S. 31), verstanden. Vor dem Hintergrund der gestiegenen externen Bedrohungen und der daraus offensichtlich gewordenen Mängel des traditionellen Risikomanagements hat sich dieses in der Vergangenheit allerdings in zwei Ansätze aufgespalten: das „klassische“ und das „strategische“ Risikomanagement (Wieczorek-Kosmala 2014). Während Ersteres das Management von Unsicherheiten primär als Aufgabe der Verlustvermeidung begreift (Kendrick



2004; Andersen/Schröder 2010) und Risiken isoliert (sog. „Siloansatz“) betrachtet (Chapman 2006; Frigo/Anderson 2011), nimmt das strategische Risikomanagement eine ganzheitliche Sicht auf Risiken ein (Kölle 2008) und durchzieht somit alle Entscheidungsebenen und -prozesse im Unternehmen, wobei diesbezüglich neben den Risiken i.e.S. auch Chancen im Fokus stehen (Wieczorek-Kosmala 2014). Wie aus Abbildung 1 (rechte Seite) hervorgeht, stellt es die Verbindung zwischen der strategischen Grundausrichtung des Unternehmens und dem operativen Risikomanagement her (Wehrlin 2011). Einerseits wird damit der Forderung von Brühwiler (2003) Rechnung getragen, wonach ein ganzheitliches Risikomanagement parallel zum Strategieprozess verlaufen sollte, andererseits stehen hierbei neben messbaren auch die nicht-messbaren Unsicherheiten im Fokus der Betrachtung (wie zum Beispiel explizit von Damodaran (2008) sowie von Cooper und Faseruk (2011) gefordert wird). Daraus ergibt sich insgesamt die Möglichkeit, den von Kleffner et al. (2003, S. 54) postulierten „Portfolioansatz“ innerhalb des Risikomanagements zu verfolgen: „Just as holding a diverse portfolio of stocks reduces the volatility of returns, a corporation’s offsetting risks should result in a total risk level that is lower than the sum of the individual risks.“ Während im Rahmen des traditionellen Risikomanagements in erster Linie Einzelrisiken nur selektiv betrachtet werden, erweitert das strategische Risikomanagement den Horizont somit auf die Steuerung des unternehmerischen Gesamtrisikos (Mikus/Götze 1999).

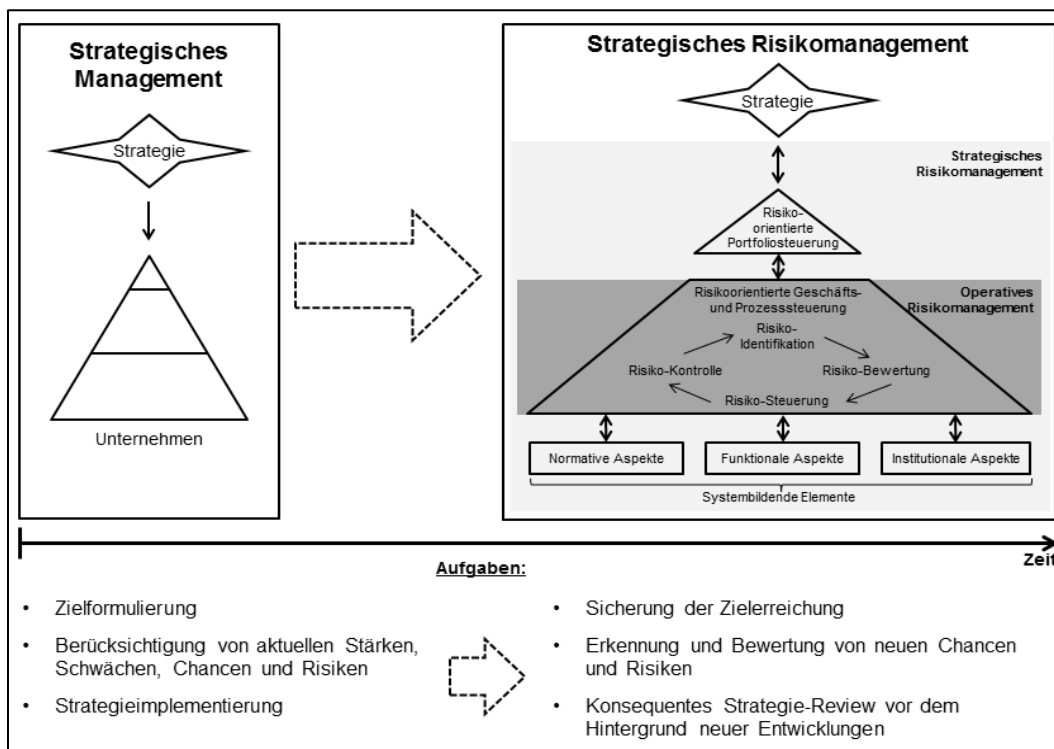


Abbildung 1: Aufgaben und Struktur von strategischem Management und strategischem Risikomanagement innerhalb der strategischen Unternehmensführung.

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Hermann 1996; Wolf 2003; Wolke 2007; Welge/Al-Laham 2008; Gollisch/Theuvsen 2015.



Neben der Herausstellung der Unterschiede zu dem Steuerungsansatz des traditionellen Risikomanagements ist für eine vollständige Charakterisierung des strategischen Risikomanagements auch eine Abgrenzung von der Funktion des strategischen Managements vorzunehmen (vgl. Abbildung 1). Als dessen Kernaufgabe gilt nach Welge und Al-Laham (2008, S. 23) „die Formulierung und Umsetzung von Strategien in Unternehmungen“. Da hierbei jedoch einer *konsequenten Anpassung* der strategischen Grundausrichtung an unerwartete Entwicklungen keine ausreichende Bedeutung zukommt (Hermann 1996), nimmt das strategische Risikomanagement an dieser Stelle eine wichtige Rolle bei der strategischen Überlebenssicherung von Unternehmen ein. Als Teilfunktion der strategischen Unternehmensführung (Hermann 1996; Romeike 2003; Gleißner 2009) beschäftigt sich dieses einerseits mit der Steuerung des Unternehmensportfolios, d.h. mit den Unsicherheiten, die hinsichtlich der vom Unternehmen bearbeiteten Geschäftsfelder bestehen (Wolf 2003). In diesem Sinne kann das strategische Risikomanagement dann verstanden werden als „selection of investments in new product-markets, technologies, patents, processes, joint ventures and so forth which promise additional future income to the company“ (Chatterjee et al. 2003, S. 67). Andererseits schließt das strategische Risikomanagement laut Romeike (2003) sowohl die Gestaltung der Risikopolitik des Unternehmens als auch die organisationale Integration des Risikomanagementsystems sowie die Einbeziehung aller Mitarbeiter ein. Diese drei Elemente bilden nach Wolf (2003) den risikostrategischen Ordnungsrahmen für alle Teilbereiche des Unternehmens. Insgesamt zielt das strategische Risikomanagement somit stark auf „die (...) Möglichkeiten des frühzeitigen Eingreifens in den Entstehungszusammenhang des Risikos“ (Hermann 1996, S. 111).

Als Antwort auf die zunehmenden externen Bedrohungen und deren Implikationen für die Unternehmensstrategie wurden im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Strategieforschung in den letzten Jahren mehrere (teilweise bis heute sehr populäre) Konzepte entwickelt (vgl. für einen Überblick z.B. Bea/Haas (2013)). Da das strategische Risikomanagement jedoch einen weiteren Aktionsradius als das strategische Management aufweist und den „Transformationsschritt zwischen strategischem Management und operativem Risikomanagement“ (Kölle 2008, S. 135) darstellt, verspricht hierfür nicht nur die klassische Strategieforschung wertvolle Anknüpfungspunkte. Aufgrund seines arbeitsteilig zu organisierenden Aufgabenspektrums (das somit einen größeren Personenkreis im Unternehmen adressiert) lassen sich bei der theoretischen Verortung des strategischen Risikomanagements auch Schnittstellen mit der Organisationstheorie lokalisieren (Meierbeck 2010) – wie oben erläutert, liegt der Fokus des strategischen Risikomanagements im Vergleich zum strategischen Management „unter anderem darin, das Risikobewusstsein der Mitarbeiter zu stärken, sodass die relevanten Störpotenziale und Risiken bei allen Führungskräften vorausschauend identifiziert und beurteilt werden“ (Mikus/Götze 1999, S. 6). Ohnehin weisen strategi-



ches Management und Organisationstheorie wegen ihrer ähnlichen Grundausrichtung seit jeher eine große thematische Nähe zueinander auf. Da sich beide Forschungsgebiete mit Fragen und Problemen der Strategiedeterminiertheit sowie der Persistenz von Organisationen bei sich ständig verändernden Umweltbedingungen beschäftigen (Moldaschl 2008), war in den vergangenen Dekaden eine starke Theoriekonvergenz mit wechselseitigen Abhängigkeiten zu beobachten, welche zuletzt vor allem in den ressourcenbasierten Ansätzen des strategischen Managements zum Ausdruck kam (Spengler 2009). Die sich aus den Ansätzen des strategischen Managements und der Organisationstheorie ergebenden theoretischen Implikationen für den Umgang mit strategischen Risiken werden in den folgenden beiden Abschnitten zunächst erläutert. Anschließend erfolgt unter Einbeziehung entscheidungstheoretischer Erkenntnisse eine Synthese der vorherigen Überlegungen.

3 Strategietheoretische Grundlagen

Die akademische Disziplin des strategischen Managements ist durch eine große Vielfalt an unterschiedlichen Denktraditionen gekennzeichnet (Mintzberg/Lampel 1999). Insgesamt handelt es sich dabei um einen noch relativ jungen Teilbereich der ökonomischen Forschung; erst seit der Aufgabe der bis in die 70er Jahre des letzten Jahrhunderts herrschenden Vorstellung von einer plandeterminierten Steuerbarkeit des Unternehmens kann wirklich von „strategischem Management“ gesprochen werden (Schreyögg 1999). Durch die Fruchtbarmachung der ökonomischen Theorie für dieses Forschungsfeld hat daraufhin in den 1980er Jahren eine „minor revolution in strategic management research and writing“ (Rumelt et al. 1991, S. 5) stattgefunden. In deren Folge wurden mehrere Ansätze entwickelt, die einander heute teilweise konkurrierend gegenüberstehen, so etwa der durch einen „market-based view“ geprägte wettbewerbsstrategische Ansatz Michael Porters (Porter 1980) und die verschiedenen Spielarten des ressourcenbasierten Ansatzes im strategischen Management (Moldaschl 2008). Obgleich Moldaschl (2008, S. 30) hinsichtlich deren wissenschaftlicher Nutzung ein „opportunistisches ‚theory picking‘ als akademisches Korrelat des ‚managing by muddling through‘ in der Praxis“ bemängelt, sieht Nicolai (2000) die Hauptaufgabe der Disziplin in einer problemadäquaten Sensibilisierung für neue Wege. Mit Blick auf die besondere Verortung der vorliegenden Fragestellung greift dieser Beitrag aus der Fülle der Theorieangebote das Konzept der „dynamic capabilities“ (z.B. Teece et al. 1997) als Weiterentwicklung der ressourcenbasierten Ansätze auf, da dieser die von mehreren Autoren (z.B. Damodaran 2008; Pernet 2011) im Umgang mit strategischen Risiken geforderte flexible Handlungsfähigkeit der Entscheidungsträger (und damit eine Flexibilisierung der betrieblichen Routinen) in den Mittelpunkt seiner Betrachtung stellt. Zum besseren Verständnis des dahinterliegenden Kon-



zeptes werden im Folgenden kurz dessen Entwicklungslinien (vgl. hierzu Moldaschl (2008)) nachgezeichnet.

Die Entstehung der ressourcenorientierten Ansätze des strategischen Managements geht zurück auf die Ausführungen von Edith Penrose (1959). Sie stellt diesbezüglich erstmals fest, dass „a firm is more than an administrative unit; it is also a collection of productive resources the disposal of which between different uses and over time is determined by administrative decision“ (Penrose 1959, S. 24). Da diese Sichtweise im Vergleich zu anderen Ansätzen (wie z.B. des auf der Industrieökonomik basierenden „market based view“ nach Porter (1980)) auch selbst erzeugte, immaterielle Ressourcen des Unternehmens mit einbezieht (Moldaschl 2008), bietet sich hierdurch ein wesentlich breiteres Analysespektrum im Rahmen des strategischen Managements. Der strategische Erfolg hängt demnach in erster Linie davon ab, über welche Ressourcen ein Unternehmen verfügt und wie diese beschaffen sind. So führt beispielsweise Barney (1991) neben den Kriterien Heterogenität und Immobilität auch die Attribute Werthaltigkeit, Seltenheit, (Nicht-)Imitierbarkeit und (Nicht-)Substituierbarkeit ins Feld, nach deren Ausprägungen sich das Potenzial der verfügbaren Ressourcen bemisst, für das Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile am Markt zu erzielen. Um nachhaltige Renten generieren zu können, besteht nach Peteraf (1993) zudem die Notwendigkeit, dass neben der Ressourcenheterogenität und eingeschränkten Ressourcenmobilität auch Ex-Ante- und Ex-Post-Beschränkungen des Wettbewerbs vorliegen müssen. Damit wird sichergestellt, dass monopolistische oder ricardianische Renten zunächst nicht durch erhöhte Kosten des Ressourcenaufbaus kompensiert werden und dass sich diese Renten anschließend im Wettbewerb auch fortwährend erzielen lassen (Peteraf 1993). Von Ressourcen im Sinne des Ressourcenansatzes kann somit gesprochen werden, „wenn (in Märkten beschaffbare) Inputgüter durch Veredelungsprozesse zu unternehmungseigenen Merkmalen für Wettbewerbsfähigkeit weiterentwickelt worden sind und die Möglichkeit besteht, Rivalen von der Nutzung dieser Ressourcen in nachhaltiger Weise auszuschließen“ (Freiling 2001, S. 22).

Als Weiterentwicklung dieses Ansatzes wurde zu Beginn der 1990er Jahre erstmals ein (Kern-)Kompetenzkonzept (Prahalad/Hamel 1990) diskutiert, das nicht mehr nur auf das alleinige Vorhandensein, sondern vor allem auch auf die Verwendung der verfügbaren Ressourcen abstellt. Dabei wurde postuliert, dass sich das Wirkungspotenzial von strategisch wertvollen Ressourcen erst durch deren adäquate Anwendung im Wettbewerb entfalten kann. Strategische Wettbewerbsvorteile sind hiernach einerseits von dem Vorliegen bzw. der Beschaffenheit und andererseits von der Nutzung der Unternehmensressourcen abhängig (Freiling 2001); Letztere macht die Entwicklung von Kompetenzen vor allem lern- und erfahrungsgebunden (Prahalad/Hamel 1990; Schreyögg/Kliesch 2005). In der Berücksichtigung übergeordneter Fähigkeiten der Unternehmen, welche für den Kompetenzaufbau herangezogen werden können, sieht zu Knyphausen-Aufseß



(1995) deshalb auch die Begründung für die zunehmende Annäherung von organisationspezifischen Themen an die Theorie des strategischen Managements. Da Unternehmen mit Blick auf eine nachhaltige Sicherung von Wettbewerbsvorteilen die Fähigkeit benötigen, Umweltveränderungen frühzeitig zu antizipieren und darauf entsprechend zu reagieren, kommt dabei insbesondere dem Faktor „Flexibilität“ eine hohe Bedeutung zu (zu Knyphausen-Aufseß 1995). Dieser weitergehende Gedanke von einer Flexibilisierung der Ressourcenbasis und damit auch der Unternehmenskompetenzen hat mittlerweile breiten Eingang in das Forschungsfeld des strategischen Managements gefunden (Güttel et al. 2012). Vor dem Hintergrund eines zunehmend instabilen Unternehmensumfelds gelten diese „dynamic capabilities“ heute als zentrale Fähigkeiten, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erreichen (Johnson et al. 2003). Als eine der ersten Vorreiter dieses Ansatzes sehen Teece et al. (1997, S. 515) darin die „capacity to renew competences so as to achieve congruence with the changing business environment; (...) The term ‚capabilities‘ emphasizes the key role of strategic management in appropriately adapting, integrating, and reconfiguring internal and external organizational skills, resources, and functional competences to match the requirements of a changing environment.“

In den Erklärungen, wie diese Fähigkeiten innerhalb von Organisationen wirken, unterscheiden sich jedoch die theoretischen Konzeptionen mitunter erheblich (eine ausführliche Diskussion von verschiedenen Flexibilisierungskonzepten findet sich z.B. bei Schreyögg und Kliesch (2005)). Der Vorstellung von Eisenhardt und Martin (2000), die beispielsweise eine rein situativ geschaffene Lösung für strategische Herausforderungen postulieren, entgegnet Winter (2003, S. 992), dass „it is quite possible to change without having a dynamic capability. To begin with, change often occurs by *force majeure* from the environment, predictably or not, for better or worse. (...) It is useful to have a name for the category of such change behaviors that do *not* depend on dynamic capabilities – behaviors that are largely non-repetitive and at least ‘intendedly rational’ and not merely reactive or passive. I propose ‘ad hoc problem solving’. [Herv.i.O.]“ Die grundlegende Auffassung von repetitiven bzw. zirkulär ablaufenden Dynamisierungsprozessen anstatt dieser beschriebenen „Ad-hoc-Problemlösung“ (Winter 2003, S. 992) wird vielfach auch von anderen Autoren geteilt (Schreyögg/Kliesch 2005). Kontrovers diskutiert wurde hingegen zuletzt die Frage, wo solche Fähigkeiten in Unternehmen ansetzen und wie Entscheidungsprozesse dadurch tatsächlich beeinflusst werden. Schreyögg und Sydow (2010) weisen diesbezüglich darauf hin, dass Lernprozesse in flexiblen Organisationen eine untergeordnete Rolle spielen (müssen), da eben gerade diese auf vergangenen Lösungen basieren, während für die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen auch mental neue Wege gegangen werden müssen. Gleichwohl geben sie jedoch auch zu bedenken, dass es keine grenzenlose Flexibilisierung geben kann, da sonst die Organisation ihre Existenzgrundlage in Form der Grenzziehung zwischen System und Umwelt zur Disposi-



tion stellen würde (vgl. Abschnitt 4). In ihrem vielzitierten Modell gehen die vorgenannten Autoren daher von zwei sich gegenseitig ausgleichenden Prozessen aus und berufen sich konzeptionell auf die Ansätze des Kompetenzmonitoring (Schreyögg/Kliesch 2005; Schreyögg/Kliesch-Eberl 2007) und der organisationalen Ambidextrie (O'Reilly/Tushman 2008). Im Gegensatz zu Letzterem wird hierbei jedoch exploitatives und explorierendes Verhalten (Ausnutzung der bestehenden vs. Suche nach neuen Fähigkeiten; siehe March (1991)) nicht separat, sondern integriert betrachtet. Eine strategisch-effektive und flexible Organisation befindet sich demnach stets in einem Zustand, in dem Umfeldveränderungen zwar beobachtet werden, die Anpassung der Kompetenzbasis aber (wenn überhaupt) nur nach vorheriger Reflektion erfolgt: „In many cases there may be good reasons to stay preliminarily with the established problem-solving patterns – for example, because discrepant signals are not strong enough, their potential negative effects are too vague, switching costs are too high, or the firm perceives good chances to respond to the environment in such a way that the established competence remains valid“ (Schreyögg/Sydow 2010, S. 1258).

Im Rahmen der Flexibilisierung von Unternehmensstrategien kommt somit einerseits der Wahrnehmung von strategisch relevanten Veränderungen des Unternehmensumfelds und andererseits der organisationsinternen Verarbeitung dieser Informationen eine wichtige Rolle zu. Güttel et al. (2012) sehen das Aufgreifen von Veränderungsoptionen als das Ergebnis strategischer Veränderungsregeln, deren Ausprägung sich stark nach den idiosynkratischen Merkmalen des Unternehmens richtet. Auch Helfat und Peteraf (2003) sowie Helfat und Martin (2015) verweisen auf den hohen Erklärungswert von organisations- bzw. führungskräfte-spezifischen Charakteristika für die Auswahl strategischer Alternativen. Allerdings wurde die Komplexität der Verarbeitung von strategischen Informationen innerhalb der Organisation, d.h. das Umgehen mit Veränderungsimpulsen, bislang in der Strategieforschung nur unzureichend berücksichtigt (Güttel et al. 2012). Vor diesem Hintergrund widmet sich der folgende Abschnitt nun eingehender den organisationstheoretischen Grundlagen, bevor aus den bisherigen Erkenntnissen weitergehende Implikationen für das strategische Risikomanagement abgeleitet werden.

4 Organisationstheoretische Grundlagen

Die klassischen Ansätze der Organisationstheorie (wie z.B. Taylors „Scientific Management“) wurden mit der Intention einer technisch-rationalen Steuerung der großen Industriebetriebe- und Verwaltungsorganisationen entwickelt, die gegen Ende des 19. und zu Beginn des 20. Jahrhunderts entstanden waren (Reichwald/Möslein 1997). Diese Ansätze basieren auf einer vergleichsweise primitiven Vorstellung von organisationalem Handeln und folgen daher auch dem Paradigma einer plandeterminierten Steuerbarkeit von Unternehmen. Dieses Paradigma unterliegt nach



Steinmann et al. (2013) zwei zentralen Prämissen: Erstens wird davon ausgegangen, dass sich die Unternehmensumwelt im Rahmen der Planung ohne Einschränkungen erfassen lässt bzw. deren Einflüsse auf das Unternehmen problemlos vorhergesagt werden können. Und zweitens liegt hierbei die Auffassung zugrunde, dass die im Rahmen der strategischen Planung formulierten Vorgaben im Unternehmen jederzeit problemlos umgesetzt werden können. Weder die Unsicherheit der Unternehmensumwelt noch die Tatsache, dass Unternehmen in Wirklichkeit nicht linear gesteuert werden können, finden bei dieser Sichtweise Beachtung. Dies änderte sich erst mit einigen wichtigen verhaltenswissenschaftlichen Beiträgen (vgl. hierzu und zum Folgenden Matys (2014)), die erstmals auch die menschlichen Bedürfnisse und reale Verhaltensweisen von Menschen bei Entscheidungen explizit thematisierten. So legten beispielsweise Barnard (1938) sowie March und Simon (1958) in ihrer Anreiz-Beitrags-Theorie dar, dass die Organisationsmitglieder ihr Verhalten an das vom Unternehmen Gewünschte anpassen, solange die Anreize hoch genug sind, die das Unternehmen ihnen zukommen lässt. Cyert und March (1963) wiederum erklärten den unternehmerischen Zielbildungsprozess in ihrer „Koalitionstheorie“ als Ergebnis der Verhandlungen zwischen unterschiedlichen Interessengruppen, in deren individueller Zusammensetzung auch eine maßgebliche Rolle für die langfristige Ausrichtung von Unternehmen gesehen wird. Die bis zu diesem Zeitpunkt wohl radikalste Abkehr von den klassischen Ansätzen der Organisationstheorie kann jedoch dem „Garbage-Can-Modell“ von Cohen, March und Olsen (1972) zugeschrieben werden. Unternehmen sind demnach „collections of choices looking for problems, issues and feelings looking for decision situations in which they might be aired, solutions looking for issues to which they might be an answer, and decision makers looking for work [ohne Hervorhebungen]“ (Cohen et al. 1972, S. 1). Wie die Autoren selbst einräumen, kommen in einem solchen ungeordneten Prozess der Entscheidungsfindung zwar nicht immer die besten Problemlösungen zustande, jedoch werden durch die Entkopplung von Problemen, Lösungen, Entscheidungssituationen und Entscheidern real auftretende Anomalien im Zielbildungs- und Entscheidungsprozess von Unternehmen berücksichtigt (Cohen et al. 1972). Anders als in Modellen, die rationale Entscheider und klar strukturierte Entscheidungsprozesse zugrunde legen, ergibt sich hierdurch somit eine ganz neue Perspektive auf unternehmerische Verhaltensweisen und die Rolle der „Entscheider“ im Verlauf der kollektiven Ziel- bzw. Strategiebildung (Brentel 1999; Karafillidis 2005).

Die Abkehr von dem positivistischen Steuerungsverständnis zeigt sich am deutlichsten in den organisationstheoretischen Konzepten, die auf konstruktivistischen Annahmen basieren. So stellen beispielsweise sozialkonstruktivistische Modelle die sozialen Beziehungen zwischen den Unternehmensmitgliedern (anstatt von Hierarchien und Prozessen) in den Vordergrund (Meissner et al. 2009). Als subjektive Gedankenkonstruktion entsteht die organisationale Wirklichkeit demnach „fortlaufend und prozesshaft durch aufeinander bezogenes Handeln von in Beziehung stehenden



Akteuren und wird von ihren individuellen Interpretationen begleitet [ohne Hervorhebungen]“ (Meissner et al. 2009, S. 25). Obwohl die sozialkonstruktivistische Perspektive durch ihren alternativen Blick auf Unternehmen für Fragen der strategischen Steuerung bereits sehr vielversprechend erscheint, greift sie doch zu kurz, da sie Unternehmen alleine durch Beziehungen zwischen den beteiligten Individuen erklärt und damit keine befriedigende Antwort auf solche Fragen geben kann, die das gesamte Unternehmen betreffen (Meissner et al. 2009). Daher fokussiert der vorliegende Beitrag die systemtheoretische Sichtweise, die zwar im Kern auch sozialkonstruktivistische Züge aufweist (Miebach 2014), aber noch deutlich bessere Erklärungen für die Funktionsweise von Unternehmen und deren Umgang mit Risiken verspricht. Als einer der bekanntesten Vertreter der Systemtheorie konzipiert Luhmann (2011) Unternehmen als autopoietische Systeme (vgl. zum Begriff der Autopoiesis Maturana (1982)), deren grundlegende Operationen Entscheidungen sind. Erst durch die selbstbezügliche Kommunikation von Entscheidungen entstehen demnach Unternehmen (Luhmann 2011).

Obgleich die Systemtheorie aufgrund ihres relativ hohen Abstraktionsgrades als konkretes Problemlösungstool eher ungeeignet erscheint, liegt eine ihrer Besonderheiten darin, dass die in einem System vorhandene Komplexität bei der Erklärung von organisationalen Phänomenen nicht ausgeblendet wird (Nadler/Tushman 1980). Stattdessen bedient sie sich eines anderen Ansatzes (vgl. hierzu und zum Folgenden Karafillidis (2005); Jung/Wimmer (2009); Steinmann et al. (2013)), dessen Kerngedanken Luhmann (2011, S. 54–55) folgendermaßen zusammenfasst: „Statt der Frage nach dem Bestand einer Organisation wird hier die Frage nach der Aufrechterhaltung einer Differenz zwischen System und Umwelt gestellt. Da Organisationen nur dann beobachtet werden können, wenn sie sich von ihrer Umwelt unterscheiden, muss das Ziel von Organisationen darin bestehen, diese Unterscheidung aufrecht zu erhalten“. Aus systemtheoretischer Perspektive sind Unternehmen demnach nur auf Basis ihrer Differenz zur Umwelt (nicht etwa über Gebäude, Menschen etc.) definierbar (Jung/Wimmer 2009). Ziel dieser Abgrenzung ist die Generierung eines Komplexitätsunterschiedes zwischen dem Innen- und dem Außenverhältnis eines Unternehmens, der es dem System gestattet, die ansonsten nicht beherrschbare Umweltkomplexität (z.B. das Universum an theoretisch herstellbaren Produkten oder zu bearbeitenden Märkten) durch eine bewusste Auswahl unter Kontrolle zu bringen (Steinmann et al. 2013). Für das Management von strategischen Risiken ergeben sich hieraus zwei wichtige Implikationen:

(1) Unsicherheitsabsorption durch reversible (Planungs-)Entscheidungen

Da Unternehmen als autopoietische Systeme nur auf Basis ihrer eigenen Struktur fortexistieren (Luhmann 2011), legen sie selbst fest, welche Umweltimpulse aufgegriffen werden und welche nicht (Jung/Wimmer 2009). Planung wird nach dieser Lesart nur deshalb vollzogen, weil alle systemischen Entscheidungen stets einen Bezugsrahmen benötigen (Luhmann 2011). Als „Entschei-



„dung über Entscheidungsprämissen“ (Luhmann 2011, S. 230) determiniert diese den Handlungsspielraum des Unternehmens und kann insofern auch als „beobachtungsbedürftige Systemaktivität [ohne Hervorhebungen]“ (Steinmann et al. 2013, S. 145) gesehen werden. Eine Besonderheit ist hierbei, dass strategische Planungsentscheidungen im Gegensatz zu nicht-strategischen Entscheidungen die Zukunft stets reversibel festlegen. Während Letztere im System (selbst im Falle einer späteren Zurücknahme) einen bleibenden Effekt verursachen, sind Erstere durch ihre Unbestimmtheit gekennzeichnet. Dies gestattet dem System sowohl die Absorption von Unsicherheit als auch die Berücksichtigung des Faktors Zeit (Karafillidis 2005). Entgegen dem Verständnis der klassischen Betriebswirtschaftslehre, die „die Zeit lediglich als einen quantitativen, homogenen, linearen und objektiven Parameter zur Bestimmung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen und zur Messung von Veränderungen ansieht“ (Schulte 1996, S. 103), vollzieht die systemtheoretische Sichtweise hier somit einen grundlegenden Perspektivwechsel. Nach diesem Verständnis wird mit Hilfe einer strategischen Planung „das Unternehmen (...) permanent von seiner Zukunft her führbar gemacht“ (Glatzel/Wimmer 2009, S. 203) und die Zeit daher – statt nur als Mittel zur Deskription – explizit als Handlungsdimension im Rahmen des Managements berücksichtigt (Schulte 1996). Da Risiken erst im Zeitablauf entstehen (Lopes 1987), muss darauf geachtet werden, dass die Planung nicht in zu engen Grenzen verläuft. Weil es sich hierbei im Sinne der Systemtheorie um eine Einschränkung von Selektionsmöglichkeiten handelt, besteht insofern immer die Gefahr einer zu starken Ausblendung von solchen Komponenten der Umwelt, die sich später als wichtig erweisen können (Steinmann et al. 2013).

(2) Wahrnehmungsbedingte Handlungsdefizite

Die dem systemtheoretischen Organisationsverständnis inhärente Annahme einer konstruierten Wirklichkeitsvorstellung macht auch eine radikale Abkehr von dem klassischen Steuerungsdenken notwendig. Da Unternehmen (bzw. deren Entscheider) demnach über ihre jeweils höchst individuelle Sicht der Welt verfügen, erfolgen Initiativen des strategischen Wandels ausschließlich aufgrund eines subjektiv wahrgenommenen Veränderungsbedarfs, der durch eine Selbstbeobachtung des Systems festgestellt wird (Meyer/Heimerl-Wagner 2000). So formulierten Hambrick und Snow (1977) bereits in den 1970er Jahren ein weithin beachtetes Modell, wonach strategische Entscheidungen in erster Linie von der Umfeldwahrnehmung der Führungskräfte beeinflusst werden. Aus diesem Grund wird laut Spengler (2009, S. 114) „die Organisation (...) nicht nur der Strategie angepasst, sondern bildet vielmehr den Rahmen, innerhalb dessen sich Strategieentwicklung und -umsetzung vollziehen, weshalb selbige durch die bestehende Organisation ko-determiniert sind.“ Wegen der selektiven Wahrnehmung von strategischen Optionen durch die Mitglieder eines Unternehmens entsteht somit auch organisationale Trägheit bzw. Pfadabhängigkeit (Garud/Karnøe 2001), die wiederum zu gefährlichen Einschränkungen der stra-



tegischen Dynamik von Unternehmen führen kann (Tushman/O'Reilly 1997; Steinmann et al. 2013). Mitglieder eines Unternehmens, die als „Träger und Trägerinnen von Entscheidungen (...) [...] durch ihre Entscheidungen einen operativen Beitrag zur Selbstorganisation einer Organisation [leisten]“ (Jung/Wimmer 2009, S. 110), müssen deshalb gerade in volatilen Umwelten ihre eigenen Wahrnehmungshemmnisse so weit wie möglich reduzieren, um die bestehenden Strategien an sich ständig ändernde Umweltbedingungen anpassen zu können (Sull 2007).

5 Die individuelle Wahrnehmung als Zugang zu einem Analyse- und Steuerungskonzept des strategischen Risikomanagements

Im Gegensatz zu operativen Risiken treten strategische Risiken im Zusammenhang mit der Erreichung von übergeordneten strategischen Zielen im Wettbewerb (z.B. Wachstum) auf (Emblemsvåg/Kjølstad 2002). Für deren Erreichung werden Strategien benötigt, deren erfolgreiche Umsetzung oftmals mit umfangreichen betrieblichen Investitionen einhergeht, wobei der zukünftige wirtschaftliche Erfolg derselben durch eine große Unsicherheit gekennzeichnet ist (Crouhy et al. 2014). Bei solchen grundlegenden Entscheidungen über die langfristige Ausrichtung von Unternehmen kommt einerseits den betrieblichen Führungskräften eine zentrale Aufgabe zu: Sie vollziehen die Risikoabschätzung und -bewertung, auf deren Basis schließlich die Allokation der dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen erfolgt (Cooper/Faseruk 2011). Das strategische Management steht jedoch nicht zuletzt auch deshalb in einem engen Bezug zu der Funktion des Risikomanagements, weil in einem immer volatileren Unternehmensumfeld die *konsequente* Sicherung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens mittlerweile eine zentrale strategische Herausforderung darstellt (Mikus/Götze 1999). Mithin nehmen andererseits auch alle weiteren Mitglieder eines Unternehmens eine wichtige Rolle bei der strategischen Überlebenssicherung desselben ein: „Die überwiegende Delegation der Unsicherheitsbewältigung an externe Experten oder an die Unternehmensspitze allein ist für uns heute keine angemessene Form mehr, mit dieser hochkomplexen Entscheidung umzugehen. (...) Vielmehr geht es darum, unter Einbezug der dezentralen Intelligenz der Organisation zu einer koordinierten Marktbearbeitung, gemeinsamen Festlegungen und einer von der Gemeinschaft getragenen Zukunftsausrichtung zu finden“ (Glatzel/Wimmer 2009, S. 201). Das strategische Risikomanagement ist somit als systemweite Gesamtaufgabe aufzufassen, die Frigo und Anderson (2011) in ähnlichem Zusammenhang sogar als Kernkompetenz bezeichnen. Allerdings haben die Ausführungen der vorherigen Abschnitte gezeigt, dass Unternehmen als autopoietische Systeme (bzw. deren Mitglieder) grundsätzlich durch eine eingeschränkte (Risiko-)Wahrnehmung gekennzeichnet sind, welche wiederum aus dem subjektiven Fokus ihrer Umwelt resultiert. Deshalb können auch nur solche strategischen Verände-



rungsimpulse Eingang in den systemischen Zielbildungsprozess finden, die die individuell unterschiedlichen Wahrnehmungshürden der Systemmitglieder überwinden (siehe Abbildung 2).

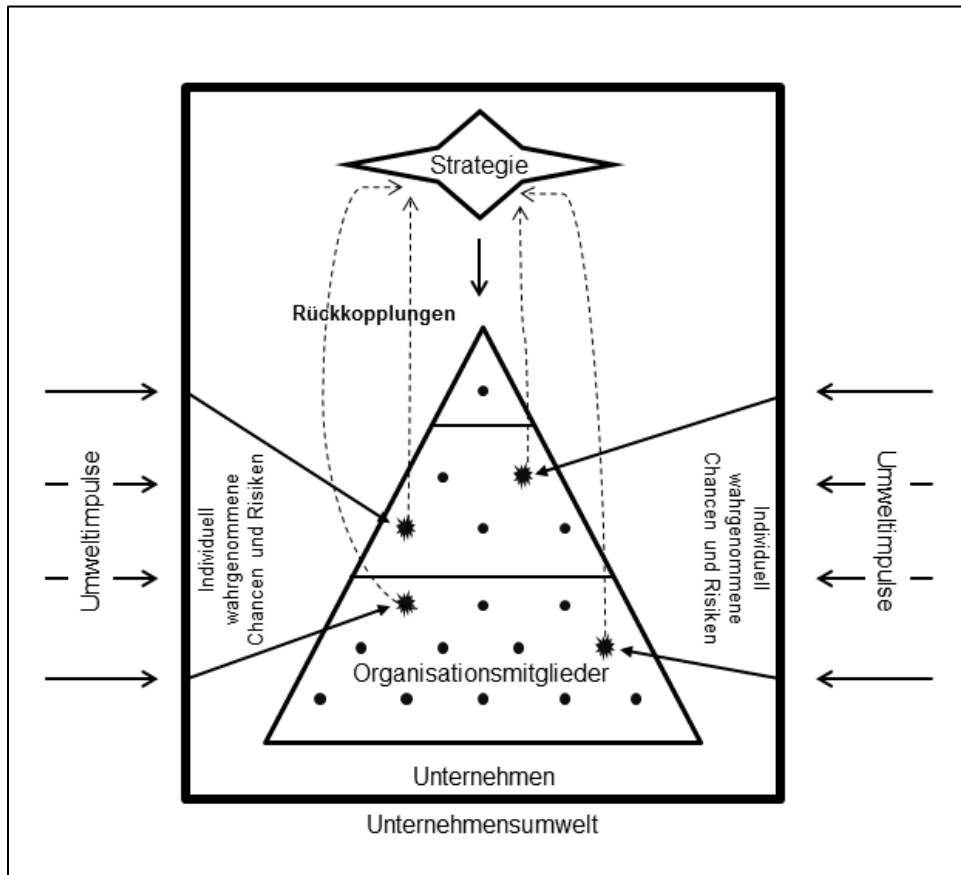


Abbildung 2: Die individuelle Risiko- bzw. Chancenwahrnehmung als Ausgangspunkt des strategischen Wandels.

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Hambrick/Snow 1977; Luhmann 2011.

Aus dem vorhergehenden Abriss der allgemeinen Strategiediskussion wurde außerdem deutlich, dass seit einigen Jahren der Ruf nach mehr Flexibilität der betrieblichen Fähigkeiten im Zentrum der strategischen Debatte steht, um auch in Zeiten von immer weniger antizipierbaren Umfeldentwicklungen noch angemessen auf unerwartete Ereignisse reagieren zu können: „If firms cannot forecast then they must have the capability to respond quickly“ (Bettis/Hitt 1995, S. 15). Nachdem sich diese Forderung zunächst in einigen konzeptionellen Arbeiten zur Dynamisierung der unternehmerischen Ressourcenbasis niedergeschlagen hatte (z.B. Teece et al. 1997; Zollo/Winter 2002), wurden jedoch auch kritische Stimmen zum Konzept der „dynamic capabilities“ laut (einige wesentliche Kritikpunkte finden sich z.B. bei Moldaschl (2011)), wonach diese teilweise sehr generalistisch konzipierte „Fähigkeit, in Zukunft alles richtig zu machen [Herv.i.O.]“ (Moldaschl 2006, S. 6), weder einen großen akademischen noch einen praktischen Nutzen hätte (Moldaschl 2006) und der Ansatz sich durch eine gewisse Theorielosigkeit auszeichne (Arend/Bromiley 2009). Neben dem oben angesprochenen Problem der Trivialisierung von organisationaler Kom-

plexität im Rahmen des Ansatzes der Dynamischen Fähigkeiten (Güttel et al. 2012) spielt für dessen eingeschränkte Praxiseignung vor allem auch die schlechte Operationalisierung des gesamten Kompetenzkonstruktes eine entscheidende Rolle (Moldaschl 2010). Diesem Mangel versuchte Teece (2007) mit einem vielzitierten Konzept entgegenzuwirken, worin er das Gesamtkonstrukt „Flexibilität“ in drei Einzelkomponenten zerlegt. Ein Unternehmen muss demnach die Fähigkeiten besitzen, Chancen und Gefahren zu erkennen („sensing“), Möglichkeiten zu ergreifen („seizing“) und schließlich die Ressourcenbasis anzupassen („transforming“). Obgleich damit bereits ein Beitrag zur Operationalisierung der dynamischen Fähigkeiten geleistet wird, steht dieser Ansatz „not alone in privileging calculation and computation through cold, effortful processes as the primary route to organizational adaptation and performance“ (Hodgkinson/Healey 2011, S. 1510). Wie MacLean et al. (2015) postulieren, umfassen weite Teile der Forschung zu „dynamic capabilities“ Arbeiten, die eine rationale oder normative Sicht auf menschliche Verhaltensweisen unterstellen. So hilfreich die daraus resultierenden Konzepte für die Analyse von dynamischen Fähigkeiten auf der Organisations- oder Gruppenebene auch sein mögen, so wenig theoretische wie auch praktische Implikationen bieten sie auf der Ebene von einzelnen Individuen. Vor diesem Hintergrund plädierten jüngst auch andere Autoren (z.B. Molina-Azorín 2014; Helfat/Peteraf 2015) für die weitere Mikrofundierung des strategischen Managements, um gerade die wichtige Verbindung zwischen individuellen dynamischen Fähigkeiten und Unternehmensflexibilität besser herausarbeiten zu können. Aus entscheidungstheoretischer Sichtweise verspricht hierfür die von Laux und Liermann (1997) vorgenommene Strukturierung des Entscheidungsprozesses wertvolle Hinweise (siehe Abbildung 3).

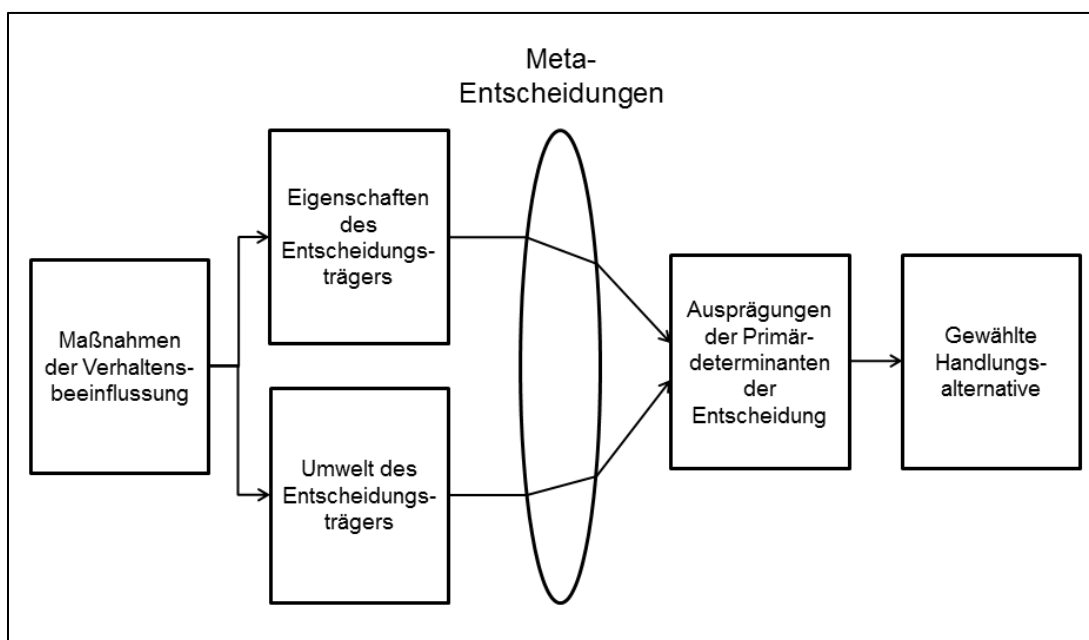


Abbildung 3: Bestimmungsfaktoren von Entscheidungsprozessen.

Quelle: Laux/Liermann 1997, S. 75.



Wie aus Abbildung 3 hervorgeht, wird die Wahl einer Handlungsalternative unmittelbar durch die Primärdeterminanten von Entscheidungen (d.h. Entscheidungsmodell, Alternativenraum, Ereignisse, Informationsstruktur sowie die Ziel- und Prognosefunktion des Entscheiders) beeinflusst. Deren Ausprägungen sind wiederum durch Meta-Entscheidungen vorstrukturiert, die sowohl von den dispositiven Eigenschaften als auch von der wahrgenommenen Umwelt des Entscheidungsträgers determiniert werden (Sekundärdeterminanten) (Laux/Liermann 1997): „Die Meta-Entscheidungen bestimmen letztlich die Auswahlentscheidung des Entscheiders. Deshalb können die Verhaltensentscheidungen anderer Personen gerade dadurch beeinflusst und gesteuert werden, dass auf die Meta-Entscheidungen dieser Personen Einfluss genommen wird“ (Laux/Liermann 1997, S. 38). Hierbei stellt sich jedoch die Frage, mit welchen verhaltenstheoretisch fundierten Ansätzen solche risikobezogenen Meta-Entscheidungen analysiert werden können. Als Anknüpfungspunkt bietet sich hierfür das deskriptiv-entscheidungstheoretische Konzept der Referenzpunkte an, welches diesen Anforderungen explizit Rechnung trägt. Kahneman und Tversky (1979) postulieren diesbezüglich in ihrer „Prospect Theory“, dass der Grad menschlicher Risikofreude bzw. -aversion nicht linear zur Risikoexposition verläuft, sondern in Abhängigkeit von der Position individueller Referenzpunkte. Shoham und Fiegenbaum (2002, S. 127) bezeichnen diese deshalb als „critical elements in strategic choice since they predict that individuals and organizations exhibit a mixed [sic] of risk-assertive and risk-averse behaviors when an outcome is below or above their reference point, respectively.“ Auch die Ergebnisse früherer empirischer Studien unterstreichen den hohen Erklärungswert von Referenzpunkten für das strategische Entscheidungsverhalten (z.B. Bromiley 1991; Hodgkinson et al. 1999; Blettner et al. 2015). Unklar blieb jedoch bisher, auf welche Weise die Berücksichtigung individueller Referenzpunkte konzeptionell zu einem „besseren“ Management von strategischen Unsicherheiten beitragen kann und wie diese Sichtweise mit den etablierten Ansätzen des strategischen Managements in Verbindung steht. Insgesamt besteht an dieser Stelle aus Sicht der Autoren nicht nur ein großes Potenzial für konzeptionelle und empirische Forschungsarbeiten, sondern auch ein hoher Gestaltungswert für Managementinstrumente, die auf den praktischen Umgang mit strategischen Risiken zielen.

6 Fazit

„Risk management is not just a matter of having the right control systems in place to monitor predefined exposures, but is also a question of maintaining sufficient flexibility in the organization to allow effective reactions to new and unexpected risk events. This also includes an ability to identify and develop potential business opportunities that can increase responsiveness to changing competitive realities and drive future growth“ (Andersen/Schröder 2010, S. 123). Entgegen dem Problem- und Steuerungsverständnis des klassischen Risikomanagements widmet sich der vorliegende



Beitrag speziell dem Umgang mit strategischen Risiken. Da deren Bewältigung eng mit dem frühzeitigen Erkennen und Einschätzen von unternehmerischen Chancen und Gefahren verbunden ist (Pernet 2011), wurde hierbei eine verhaltensorientierte Perspektive eingenommen. Auf Basis von strategie- und organisationstheoretischen Grundlagen konnte einerseits festgestellt werden, dass wissenschaftliche Fragestellungen hinsichtlich der strategischen Gesamtausrichtung von Unternehmen sowohl im Rahmen der Disziplin des strategischen Managements als auch unter der Überschrift der Organisationstheorie bearbeitet werden (siehe hierzu auch Moldaschl (2008)). Andererseits wurde deutlich, dass in beiden Forschungsbereichen den Organisationsmitgliedern selbst ein hoher Stellenwert bei der strategischen Zukunftssicherung von Unternehmen beigemessen wird (so z.B. Barney 1991; Spengler 2009; Steinmann et al. 2013) und dass ein wichtiger Schlüssel für die Erklärung des langfristigen Überlebenserfolgs von Unternehmen in dem individuellen Risikoverhalten aller am Strategieprozess beteiligten Personen zu suchen ist. An dieser Stelle eröffnete die systemtheoretische Sichtweise einen alternativen Blick auf den Umgang mit unternehmerischer Unsicherheit, woraus sich wertvolle Implikationen für die analytische Weiterentwicklung des strategischen Risikomanagements ableiten ließen. Zusammenfassend betrachtet, widmet sich die vorliegende Untersuchung angesichts einer wachsenden Unsicherheit in allen Gesellschaftsbereichen einer aus theoretischer wie auch aus praktischer Sicht sehr aktuellen Fragestellung. Sie greift einerseits eine zentrale Forderung von jüngeren Studien – sowohl aus dem Bereich des strategischen Managements als auch aus der Organisationsforschung – auf, wonach eine weitergehende Grundlagenforschung (zu dynamischen Fähigkeiten) auch die kognitiven und affektiven Verhaltenseinflüsse der einzelnen Organisationsmitglieder mit einschließen sollte (Hodgkinson/Healey 2011; Casciaro et al. 2015; MacLean et al. 2015). Andererseits gibt sie bereits erste Hinweise zum praktischen Umgang mit strategischen Risiken, da sie zeigt, „how and why elements of risk perception as well as previous behaviour may have an impact on strategy development“ (Cooper/Faseruk 2011, S. 27). Schlussendlich thematisiert sie aber auch weiße Flecken im Forschungsgebiet des strategischen Managements, da bisher der unterschiedlichen Risikowahrnehmung der beteiligten Akteure im Strategieprozess nur äußerst wenig Aufmerksamkeit bei wissenschaftlichen Untersuchungen zuteilwurde.

Für ein tiefergehendes Verständnis hinsichtlich des Auftretens von und des Umgangs mit strategischen Risiken bedarf es zukünftig einer weiteren Integration von Komponenten der Verhaltensökonomik in die klassische Disziplin des Risikomanagements (Chatterjee et al. 2003). An die Stelle der reinen Fokussierung auf Eintrittswahrscheinlichkeiten bzw. potenzielle Schadensausmaße und deren Zusammenführung in einer Risikomatrix muss gerade wegen der bereits angesprochenen Tatsache, dass Unternehmen keine Trivialmaschinen und ihre Mitglieder keine Entscheider nach dem Vorbild des „homo oeconomicus“ sind, eine wahrnehmungszentrierte Sicht auf



das Management von strategischen Risiken erfolgen. Ausgehend von den in diesem Beitrag vorgestellten Überlegungen bieten sich somit verschiedene Richtungen für die weitere Forschung an. So liefern etwa Shoham und Fiegenbaum (2002) mit ihrer Unterteilung in interne, externe und zeitbezogene Referenzpunkte oder Wang und Johnson (2012) mit der Systematik nach „minimum requirements“, „status quo“ und „goals“ konkrete Vorschläge für verschiedene Arten von Referenzpunkten. Wie sich deren Einsatz jedoch zwischen verschiedenen Entscheidern und Entscheidungssituationen unterscheidet, wurde bisher nicht empirisch beleuchtet. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, mit welchen Forschungsmethoden die Auswahl von Referenzpunkten untersucht werden kann und welche konkreten Möglichkeiten sich bieten, die „Steuerung“ von Referenzpunkten über die persönlichen Eigenschaften und die situativ wahrgenommene Umwelt von Entscheidungsträgern (siehe Abbildung 3) zu gestalten. Da überdies eine konzeptionelle Verbindung zwischen Risikomanagement und strategischem Management noch weitgehend aussteht, verspricht die Zusammenführung beider Managementsysteme vielfältige Implikationen für die betriebliche Praxis (Kaplan 2009).

Literaturverzeichnis

Andersen, T.; Schröder, P. (2010): *Strategic risk management practice. How to deal effectively with major corporate exposures.* Cambridge, New York: Cambridge University Press.

Arend, R.; Bromiley, P. (2009): Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? In: *Strategic Organization* 7 (1), S. 75–90.

Baird, I.; Thomas, H. (1985): Toward a contingency Model of strategic risk taking. In: *Academy of Management Review* 10 (2), S. 230–243.

Barnard, C. (1938): *The Functions of the Executive.* Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. In: *Journal of Management* 17 (1), S. 99–120.

Bea, F. X.; Haas, J. (2013): *Strategisches Management.* 6. Aufl. Konstanz: UVK Verl.-Ges.

Bettis, R.; Hitt, M. (1995): The new competitive landscape. In: *Strategic Management Journal* 16 (Special Issue: Technological Transformation and the New Competitive Landscape (Summer, 1995)), S. 7–19.



Blettner, D.; He, Z.-L.; Hu, S.; Bettis, R. (2015): Adaptive Aspirations and Performance Heterogeneity: Attention Allocation Among Multiple Reference Points. In: *Strategic Management Journal* 36 (7), S. 987–1005.

Brentel, H. (1999): Soziale Rationalität. Entwicklungen, Gehalte und Perspektiven von Rationalitätskonzepten in den Sozialwissenschaften. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Bromiley, P. (1991): Testing a Causal Model of Corporate Risk Taking and Performance. In: *The Academy of Management Journal* 34 (1), S. 37–59.

Brühwiler, B. (2003): Risk-Management als Führungsaufgabe. Methoden und Prozesse der Risikobewältigung für Unternehmen, Organisationen, Produkte und Projekte. 1. Aufl. Bern: Haupt Verlag.

Casciaro, T.; Barsade, S.; Edmondson, A.; Gibson, C.; Krackhardt, D.; Labianca, G. (2015): The Integration of Psychological and Network Perspectives in Organizational Scholarship. In: *Organization Science* 26 (4), S. 1162–1176.

Chapman, R. (2006): Simple tools and techniques for enterprise risk management. Chichester: John Wiley.

Chatterjee, S.; Wiseman, R.; Fiegenbaum, A.; Devers, C. (2003): Integrating Behavioural and Economic Concepts of Risk into Strategic Management: the Twain Shall Meet. In: *Long Range Planning* 36 (1), S. 61–79.

Cohen, M.; March, J.; Olsen, J. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: *Administrative Science Quarterly* 17, S. 1–25.

Cooper, T.; Faseruk, A. (2011): Strategic risk, risk perception and risk behaviour: meta-analysis. In: *Journal of Financial Management and Analysis* 24 (2), S. 20–29.

Crouhy, M.; Galai, D.; Mark, R. (2014): The essentials of risk management. 2. Aufl. New York et al.: McGraw-Hill Education.

Cyert, R.; March, J. (1963): A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Damodaran, A. (2008): Strategic risk taking. A framework for risk management. Upper Saddle River, N.J.: Wharton School Pub.

Denk, R.; Exner-Merkelt, K.; Ruthner, R. (2008): Corporate Risk Management. Unternehmensweites Risikomanagement als Führungsaufgabe. 2. Aufl. Wien: Linde Verlag.



Eisenhardt, K.; Martin, J. (2000): Dynamic Capabilities: What are they? In: *Strategic Management Journal* 21, S. 1105–1121.

Emblemsvåg, J.; Kjølstad, L. (2002): Strategic risk analysis - a field version. In: *Management Decision* 40 (9), S. 842–852.

Freiling, J. (2001): Resource-based view und ökonomische Theorie. Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Frigo, M.; Anderson, R. (2011): Strategic risk management : A foundation for improving enterprise risk management and governance. In: *The Journal of Corporate Accounting & Finance* 22 (3), S. 81–88.

Garud, R.; Karnøe, P. (Hrsg.) (2001): Path dependence and creation. 1. Aufl. Mahwah, NJ: Psychology Press.

Glatzel, K.; Wimmer, R. (2009): Strategieentwicklung in Theorie und Praxis. In: R. Wimmer, J. Meissner und P. Wolf (Hrsg.): *Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf*. Heidelberg: Auer, S. 194–218.

Gleißner, W. (2009): Analyse und Bewältigung strategischer Risiken. In: T. Kaiser (Hrsg.): *Wettbewerbsvorteil Risikomanagement. Erfolgreiche Steuerung der Strategie-, Reputations- und operationellen Risiken*. Berlin: Schmidt Verlag, S. 65–95.

Gollisch, S.; Theuvsen, L. (2015): Risikomanagement im Landhandel: Charakteristika, Herausforderungen, Implikationen. In: *Berichte über Landwirtschaft* Band 93 (1).

Güttel, W.; Konlechner, S.; Müller, B. (2012): Entscheidungsmuster und Veränderungsarchitekturen in Wandelprozessen: Eine Dynamic Capabilities-Perspektive. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 64 (6), S. 630–654.

Hambrick, D.; Snow, C. (1977): A Contextual Model of Strategic Decision Making in Organizations. In: *Academy of Management Proceedings* 37 (1), S. 109–112.

Helfat, C.; Martin, J. (2015): Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. In: *Journal of Management* 41 (5), S. 1281–1312.

Helfat, C.; Peteraf, M. (2003): The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. In: *Strategic Management Journal* 24 (10), S. 997–1010.

Helfat, C.; Peteraf, M. (2015): Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities. In: *Strategic Management Journal* 36 (6), S. 831–850.



- Hermann, D. (1996): Strategisches Risikomanagement kleiner und mittlerer Unternehmen. 1. Aufl. Berlin: Köster.
- Hodgkinson, G.; Bown, N.; Maule, J.; Glaister, K.; Pearman, A. (1999): Breaking the Frame: An Analysis of Strategic Cognition and Decision Making under Uncertainty. In: *Strategic Management Journal* 20 (10), S. 977–985.
- Hodgkinson, G.; Healey, M. (2011): Psychological Foundations of Dynamic Capabilities: Reflection and Reflection in Strategic Management. In: *Strategic Management Journal* 32 (13), S. 1500–1516.
- Johnson, J.; Lee, R.; Saini, A.; Grohman, B. (2003): Market-focused strategic flexibility: Conceptual Advances and an integrative model. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 31 (1), S. 74–89.
- Jung, S.; Wimmer, R. (2009): Organisation als Differenz: Grundzüge eines systemtheoretischen Organisationsverständnisses. In: R. Wimmer, J. Meissner und P. Wolf (Hrsg.): *Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf*. Heidelberg: Auer, S. 101–117.
- Kahneman, D.; Tversky, A. (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. In: *Econometrica* 47 (2), S. 263–292.
- Kaplan, R. (2009): Risk Management and the Strategy Execution System. hrsgg. v. Harvard Business Publishing (Balanced Scorecard Report, Article Preprint No. B0911A).
- Karafilidis, A. (2005): Planung und Kommunikation. ten-year anniversary. Belz GmbH. Zürich, 15.09.2005.
- Kendrick, T. (2004): Strategic risk: am I doing ok? In: *Corporate Governance* 4 (4), S. 69–77.
- Kleffner, A.; Lee, R.; McGannon, B. (2003): The effect of corporate governance on the use of enterprise risk management: evidence from canada. In: *Risk Management and Insurance Review* 6 (1), S. 53–73.
- Kölle, A. (2008): Risikomanagement als strategisches Instrument zum nachhaltigen Wirtschaften. Dargestellt am Beispiel der Ernährungsbranche. Hamburg: Kovač.
- Laux, H.; Liermann, F. (1997): Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre. 4. Aufl. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag.



- Lopes, L. (1987): Between hope and fear: The psychology of risk. In: *Advances in Experimental Social Psychology* 20, S. 255–295.
- Luhmann, N. (2011): *Organisation und Entscheidung*. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- MacLean, D.; MacIntosh, R.; Seidl, D. (2015): Rethinking dynamic capabilities from a creative action perspective. In: *Strategic Organization* 13 (4), S. 340–352.
- March, J. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. In: *Organization Science* 2 (1), S. 71–87.
- March, J.; Simon, H. (1958): *Organizations*. New York, London, Sydney: Wiley.
- Maturana, H. (1982): *Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie*. Braunschweig, Wiesbaden: Vieweg & Sohn.
- Matys, T. (2014): *Macht, Kontrolle und Entscheidungen in Organisationen. Eine Einführung in organisationale Mikro-, Meso- und Makropolitik*. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Meierbeck, R. (2010): *Strategisches Risikomanagement der Beschaffung. Entwicklung eines ganzheitlichen Modells am Beispiel der Automobilindustrie*. 1. Aufl. Lohmar: Eul.
- Meissner, J.; Wolf, P.; Wimmer, R. (2009): Weshalb system(theoret)ische Organisationswissenschaft? In: R. Wimmer, J. Meissner und P. Wolf (Hrsg.): *Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf*. Heidelberg: Auer, S. 20–39.
- Meyer, M.; Heimerl-Wagner, P. (2000): Organisationale Veränderung: Transformationsreife und Umweltdruck. In: *Die Betriebswirtschaft* 60 (2), S. 167–181.
- Miebach, B. (2014): *Soziologische Handlungstheorie. Eine Einführung*. 4. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Mikus, B.; Götze, U. (1999): *Risikomanagement als Bestandteil des strategischen Management. Arbeitsbericht 2/1999*. Georg-August-Universität, Göttingen. Institut für Betriebswirtschaftl. Produktions- und Investitionsforschung, Abt. für Unternehmensplanung.
- Mintzberg, H.; Lampel, J. (1999): Reflecting on the strategy process. In: *Sloan Management Review* 40 (3), S. 21–30.



- Moldaschl, M. (2006): Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities - Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative. In: G. Schreyögg und P. Conrad (Hrsg.): Management von Kompetenz. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, S. 1–36.
- Moldaschl, M. (2008): Strategisches Management. Ansätze, blinde Flecken, Alternativen. In: U. Götze und R. Lang (Hrsg.): Strategisches Management zwischen Globalisierung und Regionalisierung. Wiesbaden: Gabler, S. 11–40.
- Moldaschl, M. (2010): Das Elend des Kompetenzbegriffs. Kompetenzkonstrukte in der aktuellen Unternehmenstheorie. Papers and Preprints of the Department of Innovation Research and Sustainable Resource Management (BWL IX) Nr. 03/2010, TU Chemnitz.
- Moldaschl, M. (2011): Warum Gazellen nachts nicht leuchten - Evolutorische Theorie der Unternehmung statt normativer Modelle des Kompetenzmanagements. In: E. Barthel, A. Hanft und J. Hasebrook (Hrsg.): Integriertes Kompetenzmanagement. Innovationsstrategien als Aufgabe der Organisations- und Personalentwicklung. Münster et al.: Waxmann, S. 15–52.
- Molina-Azorín, J. (2014): Microfoundations of strategic management: Toward micro-macro research in the resource-based theory. In: *BRQ Business Research Quarterly* 17 (2), S. 102–114.
- Nadler, D.; Tushman, M. (1980): A model for diagnosing organizational behavior. In: *Organizational Dynamics* 9 (2), S. 35–51.
- Nicolai, A. (2000): Die Strategie-Industrie. Systemtheoretische Analyse des Zusammenspiels von Wissenschaft, Praxis und Unternehmensberatung. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- O'Reilly, C.; Tushman, M. (2008): Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. In: *Research in Organizational Behavior* 28, S. 185–206.
- Penrose, E. (1959): The theory of the growth of the firm. 1. Aufl. New York: John Wiley.
- Pernet, N. (2011): Strategisches Risikomanagement in der Distribution. Diss. Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, St. Gallen.
- Peteraf, M. (1993): The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. In: *Strategic Management Journal* 14 (3), S. 179–191.
- Porter, M. (1980): Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.
- Prahalad, C.; Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation. In: *Harvard Business Review* 68 (3), S. 79–91.



Reichwald, R.; Möslin, K. (1997): Organisation: Strukturen und Gestaltung. Arbeitsbericht Nr. 14 (Oktober 1997) des Lehrstuhls für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität München.

Romeike, F. (2003): Der Prozess des strategischen und operativen Risiko Managements. In: F. Romeike und R. Finke (Hrsg.): Erfolgsfaktor Risiko-Management. Chance für Industrie und Handel; Methoden, Beispiele, Checklisten. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 147–161.

Rumelt, R.; Schendel, D.; Teece, D. (1991): Strategic Management and Economics. In: *Strategic Management Journal* 12 (Special Issue Winter 1991), S. 5–29.

Schreyögg, G. (1999): Strategisches Management - Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven. In: *Die Unternehmung* 53 (6), S. 387–407.

Schreyögg, G.; Kliesch, M. (2005): Organisationale Kompetenzen und die Möglichkeiten ihrer Dynamisierung: Eine strategische Perspektive. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V./Projekt Qualifikations-Entwicklungsmanagement (Hrsg.): Individuelle und organisationale Kompetenzen im Rahmen des strategischen Managements. Berlin, S. 3–49.

Schreyögg, G.; Kliesch-Eberl, M. (2007): How Dynamic can Organizational Capabilities be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization. In: *Strategic Management Journal* 28 (9), S. 913–933.

Schreyögg, G.; Sydow, J. (2010): Organizing for Fluidity? Dilemmas of New Organizational Forms. In: *Organization Science* 21 (6), S. 1251–1262.

Schulte, R. (1996): Zeit und strategische Planung. Analyse der Zeitdimension zur Stützung der Unternehmenspraxis. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.

Shoham, A.; Fiegenbaum, A. (2002): Competitive determinants of organizational risk-taking attitude: the role of strategic reference points. In: *Management Decision* 40 (2), S. 127–141.

Slywotzky, A. (2004): Exploring the strategic risk frontier. In: *Strategy & Leadership* 32 (6), S. 11–19.

Spengler, G. (2009): Strategie- und Organisationsentwicklung. Konzeption und Umsetzung eines integrierten, dynamischen Ansatzes zum strategischen Management. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Steinmann, H.; Schreyögg, G.; Koch, J. (2013): Management. Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte - Funktionen - Fallstudien. 7. Aufl. Wiesbaden: Springer-Gabler.



Sull, D. (2007): Closing the gap between strategy and execution. In: *Sloan Management Review* 48 (4), S. 30–38.

Teece, D. (2007): Explicating Dynamic Capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. In: *Strategic Management Journal* 28 (13), S. 1319–1350.

Teece, D.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: *Strategic Management Journal* 18 (7), S. 509–533.

Tushman, M.; O'Reilly, C. (1997): *Winning through innovation. A practical guide to leading organizational change and renewal.* Boston: Harvard Business School Press.

Wang, X.-T.; Johnson, J. (2012): A tri-reference point theory of decision making under risk. In: *Journal of Experimental Psychology: General* 141 (4), S. 743–756.

Wehrlin, U. (2011): *Strategisches Management. Wettbewerbsfähigkeit und Zukunft sichern - Visionen mit Strategien erfolgreich umsetzen.* München: AVM.

Welge, M.; Al-Laham, A. (2008): *Strategisches Management. Grundlagen - Prozess - Implementierung.* 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Wieczorek-Kosmala, M. (2014): Risk management practices from risk maturity models perspective. In: *Journal of East European Management Studies* 19 (2), S. 133–159.

Winter, S. (2003): Understanding dynamic capabilities. In: *Strategic Management Journal* 24 (10), S. 991–995.

Wolf, K. (2003): *Risikomanagement im Kontext der wertorientierten Unternehmensführung.* 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Wolke, T. (2007): *Risikomanagement.* München, Wien: Oldenbourg.

Zollo, M.; Winter, S. (2002): Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. In: *Organization Science* 13 (3), S. 339–351.

zu Knyphausen-Aufseß, D. (1995): *Theorie der strategischen Unternehmensführung. State of the Art und neue Perspektiven.* Wiesbaden: Gabler.





Beitrag III

Reference Points and Risky Decision-Making in Agricultural Trade Firms: A Case Study in Germany

Simon Gollisch, Barbara Hedderich und Ludwig Theuvsen

Erschienen in:

Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung, Georg-August-Universität
Göttingen, Discussion Paper Nr. 1609



Abstract

Due to the increased uncertainty within the whole agribusiness industry, managerial decision-making has become a critical success factor during the last decades. Since agricultural trade firms are faced with multiple existence-threatening risks today, the present paper analyzes decision-making processes under dramatically tightened external conditions, using the example of Germany's agricultural trade industry. By employing a qualitative research design, the empirical study examines two questions: Which determinants do impact the farm dealers' risky decision-making, and how are these factors interacting? For clarifying these issues, guideline-based in-depth interviews with industry experts are conducted on the basis of a thorough literature review. The results, gained from a qualitative content analysis, help us to better understand how decisions in farm dealing firms are made and which forces are driving them. As especially a decision maker's reference point plays a prominent role, the present study examines its configuration under different situational and dispositive conditions. The resulting implications provide a useful basis for further research and to a lesser extent some insights for decision makers themselves.

Keywords

Agricultural trade, reference points, risky decision-making, qualitative case study design

1 Introduction

Owing to a massively changed environment, agricultural trade firms are actually faced with substantial hazards, even threatening the future existence of the whole industry. Despite an obvious relevance to practice, there is only a very small body of current literature which deals with topics related to management issues in these businesses (for an overview see Gollisch and Theuvsen, 2015). What the few former studies clearly suggest, however, is on the one hand the increasing importance of management competencies within the agricultural trade industry. There is a widely held view that the quality of a dealer's decision-making under conditions of increased uncertainty has become a critical success factor by now (Suhren, 1999; Weber, 2002; Frentrup and Hottendorff, 2012; Spinne, 2013). On the other hand, some research hints at the possibility that a part of the farm dealers are badly adjusted to these changes (e.g. Busch, 1976; Weber, 2002), which may be the result of major structural disparities between small and large companies (e.g. Osterholzer, 1981; Nienhoff, 1982; Voss and Spiller, 2008). Indeed, only little is known about *how* the managers of agricultural trade firms deal with all the external and internal challenges their companies face and whether there are really any differences between different firm sizes (see chapter 2.2). For this reason, we carried out a qualitative study by conducting interviews with industry experts



in Germany (as a relevant example for the structural trends within industrial nations at least) and investigated causal mechanisms by employing an inductive research approach in a first step. Instead of adopting a “naïve empiricism” (Brüsemeister, 2008, p. 24), we follow Sutton and Staw (1995, pp. 374–375) who claim that not only quantitative but also qualitative researchers must consider established theoretical concepts and “develop causal arguments to explain *why* [original emphasis] persistent findings have been observed“. Our examination, therefore, draws upon a thorough literature review. As we aim to explore the diversity of decisions, rather than mainstream decision-making of the whole industry, we face an unavoidable trade-off between in depth insights and generalizability.

The remainder of the paper is organized as follows: A short overview of the current state of research on individual decision-making behavior in general as well as on its influences in agricultural trade firms in particular will be given in the next section. Then the methodology is introduced. Against this background our empirical results are presented and discussed. Our study closes with some propositions for future research studies.

2 Current state of research

2.1 Individual decision-making behavior under uncertainty

A substantial share of management research is based on the paradigm of plan determination and the assumption of fully rational human decision-making behavior (Steinmann et al., 2013). But the inherent shortcomings of the rational choice theory (“*homo oeconomicus*”) persuaded organizational sociologists and psychologists to look for a more relevant concept of human choice behavior under uncertainty. Under the paradigm of “bounded rationality” suggested by Herbert A. Simon (e.g. Simon, 1972), some fundamental approaches were developed. One of the most famous works within descriptive decision theory was published by Kahneman and Tversky (1979) several decades ago. Under their “Prospect Theory” the authors subsumed some distortive effects of gain and loss evaluation and deduced – based on experimental evidence – that (risk) perception is always dependent on the position of a decision maker’s reference point. According to Shoham and Fiegenbaum (2002, p. 127) such “reference points are critical elements in strategic choice since they predict that individuals and organizations exhibit a mixed [sic] of risk-assertive and risk-aversive behaviors when an outcome is below or above their reference point, respectively“. In recent years, many scientists have been contributing to the enhancement of reference point theory, which is why a large body of literature that considers multiple reference points is available today (e.g. March and Shapira, 1987; Wang and Johnson, 2012; Koop and Johnson, 2012). One key assumption of theorists within this field is that single reference points are chosen situationally



from a multidimensional reference state and that an individual's strategic decisions are strongly affected by this choice (e.g. Fiegenbaum et al., 1996; Fiegenbaum, 1997). Yet, there is a lack of empirical research, which explores this issue until today.

Instead of showing the relationships between risky situations and risk behavior (for instance mathematically with the aid of gambling experiments), another stream of research aims to explain behavioral differences by the variation of an individual's personal attitudes towards chance and risk (Lopes, 1987). Though there is a lot of evidence in economic research that a manager's risk propensity significantly influences his or her business behavior (e.g. Noy, 2001; Baldauf and Rank, 2008), "no single measure of risk propensity is adequate to capture the complexity of risk taking behavior" (MacCrimmon and Wehrung, 1990, p. 432). Hence, many empirical studies also provide indications that successful decision-making in business organizations is dependent on further dispositive factors instead of only a manager's pure risk seeking. While, for instance, Hambrick and Mason (1984) mentioned socio-economic characteristics like age and education, Acedo and Florin (2007) found that a manager's "proactive disposition" (which can be seen as a kind of "meta-capability" for managing uncertainty successfully) plays an important role in decision-making. Based on the findings of Hambrick and Mason (1984), we therefore reason that dispositive factors influence the decider's perception by filtering the information flow and giving these data a special meaning; risk must thus be seen as a perceived phenomenon (Holton, 2004). Moreover, we conclude on the basis of the above mentioned multiple reference point theories that the relative meaning of single reference points varies between different situations as well as between different deciders' dispositions. The following illustration clarifies these relationships:

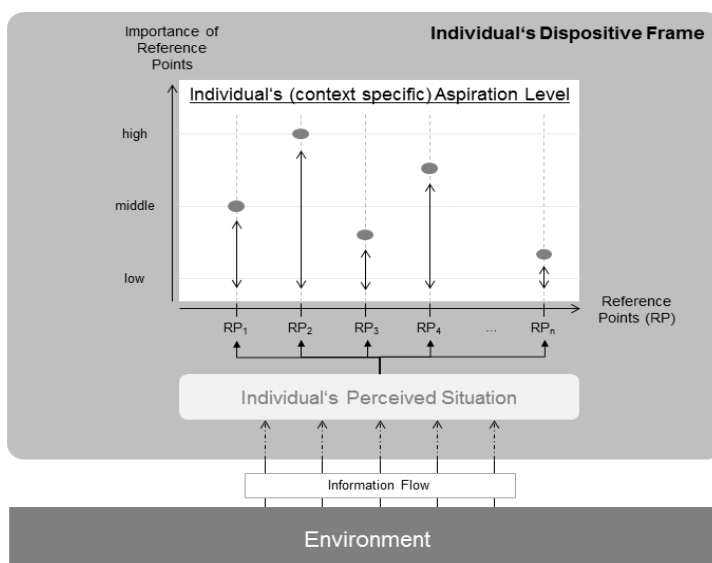


Figure 1: The constitution of an individual's aspiration level.

Source: Own Illustration; Basis: Hambrick and Mason, 1984; Lopes, 1987; Koop and Johnson, 2012.



The descriptions of the two main streams of risk behavior research, which were made beforehand, show that importance must be attached to both situational and dispositive factors when decision-making behavior in agricultural trade firms is explored. As there is an increasing empirical evidence by now that “the dispositional risk propensity interacts with situational factors in determining risk taking behaviour“ (Das and Teng, 2001, p. 516), our investigation follows an integrative research approach (e.g. Lopes, 1987). The study at hand, therefore, aims to examine pertinent situational and dispositive variables in agricultural trade firms looking at their influence on the decider’s choice of reference points. In the following section, these variables will be derived from the small body of existing literature about agricultural trade firms before their effect on decision-making will be studied.

2.2 Influences on executive decision-making in Germany’s agricultural trade firms

a. External Influences

Nowadays agricultural trade firms are, on the one hand, mainly exposed to product risks which are caused by new climatic conditions and the appearance of products influencing the present range of goods sold by farm dealers (e.g. biogas production which has led to an increasing competition for crop areas in Germany). On the other hand, economic-technological changes (like the continuing process of globalization) and political changes (like the liberalization of the EU Common Agricultural Policy) induce a higher volatility of prices (Heyder et al., 2010; Spinne, 2013). Furthermore, dramatic structural changes within the agricultural sector resulting in fewer but much larger farms must be seen as a main problem area for farm dealing businesses (Kuron, 1993). These market developments went along with a fundamental change concerning the relationships between dealers and farmers. Several decades ago, the collaborations between these two business partners could be characterized as very close (Abel, 1960; Jessen, 1976). Abel’s (1960) empirical findings show, for example, that the main reason of former long term business relations was the good service of the trader. Traditionally, dealers attempted to increase this connectedness by influencing the farmers’ preferences with the help of further benefits like custom-made consulting or crop trade-in (Kühl, 1985; Jessen, 1976). Furthermore, the farmers’ information seeking behavior was not pronounced at all (Kühl, 1982) which suggests that formerly customer risks for dealers referred rather on changes in the customers’ individual relationships to their dealers than on changes in prices (Gollisch and Theuvsen, 2015). These tradition-driven market conditions have been decreasing incrementally during the last decades (Hollstein, 2000). As, for instance, the elasticity of agricultural income referring to prices of working funds increased between 1960 and 1980 from 1.21% to 3.31% (Hanf, 1985), contemporary empirical studies see the farmers’ shift of preferences in favor of the price as a main feature of the “new” relationships between farmers and dealers (e.g. Kühl, 1982; Nienhoff, 1982). Besides these influences, induced by general market



uncertainties and customers, also other stakeholders play a vital role for agricultural traders. Since, for instance, a high amount of logistic and personnel costs are characteristic of these firms (Gollisch and Theuvsen, 2015), farm dealers must be seen as highly dependent on, for instance, working time directives and other cost relevant changes of the legal framework and other external institutions. This is why Schulze-Düllo (1995) calls governmental regulations as one critical success factor in the industry under analysis. Another point frequently mentioned in the pertinent literature is the competitive market structure within this industrial sector. Since the continuing concentration in agriculture has also fostered the oligopolization process in the farm dealing industry, increasing competition pressures have been observed for several years (Hanf, 1985; Strecker et al., 2010). While, however, dealers formerly attempted to influence markets by price conditions which led to a certain level of intransparency (Leyrer, 1971), the higher interconnect-edness, induced by the emergence of the internet, also has found its way into the agricultural sector (Voss and Spiller, 2008). As a result, lower transaction costs and a high level of market transparency promote the decrease of customer loyalty – even in such a traditional sector – today (Schulze, 2012).

b. Internal Influences

The often-quoted “trend to more soft assets and fewer hard assets” (Boehlje et al., 1995, p. 499) in agribusiness firms is strengthened by some accounting facts which historically distinguish farm dealers from dealers in other industries. On the one hand, farm dealers are characterized by an extraordinary high capital-intensity (Hochmuth, 1951) which causes highly leveraged balance sheets (Fuhrmann, 2012; Gollisch and Theuvsen, 2015). On the other hand, these firms traditionally exhibit a high share of fixed costs (Abel, 1960; Wiese, 1968) and very low margins. For Bavarian farm dealers, for instance, Osterholzer (1981) measured already in 1981 EBIT-rates between only 0.2% and 0.3% in relation to their net sales. Furthermore, the farm dealing industry traditionally is, despite an ongoing oligopolization process, characterized by a high share of small and medium-sized firms (Abel, 1960; Wiese, 1968; Kuron, 1993; Suhren, 1999). Though all dealers (are forced to) follow a similar competitive strategy (Harling and Funk, 1987; Strecker et al., 2010), especially smaller firms are faced with disadvantages like less financial power and a lack of product-specific knowledge today (Voss and Spiller, 2008). Small and medium sized agribusi-ness dealers therefore are characterized by special internal circumstances, particularly resulting from comparatively narrow margins and their “simple” (Mintzberg, 1979, p. 312) organizational structures.



c. Dispositive Influences

In academic research there is currently no clearness about “the role that strategic risk propensity and personality traits play in affecting risk-taking behaviour“ (Cooper and Faseruk, 2011, p. 27). Hence, the present study aims to empirically examine the influence of three selected variables which were identified in a previously conducted literature review as potential main influences on a farm dealer’s personal disposition: risk appetite, economic skills and personal commitment. A person’s risk preference or appetite can be defined “as the tendency to be attracted or repelled by alternatives that are perceived as risky“ (Weber and Milliman, 1997, p. 142). Yet, the results of past economic research about its appearance and influences draw a differentiated and often ambiguous picture. Damodaran (2008) reveals, for instance, that leaders of small enterprises are more willing to take risks whereas Brockhaus (1980) states that entrepreneurs have the same risk attitudes like other managers. Particularly for farm dealers, however, no empirical evidence concerning their risk appetite is available. Besides a decider’s risk attitude, many previous studies have shown that business behavior is also influenced by his or her economic education (e.g. Gibson and Cassar, 2002; Richbell et al., 2006). In the field of agricultural economics several years ago an experimental investigation of small and medium-sized dealers in agribusiness noted a clear lack of basic financial and managerial knowledge as their main problem area (Babb and Bohl, 1975). Today, the falling number of farmers and an increased share of service providing forces all dealers in agribusiness to use their resources economically (Busch, 1976; Strecker et al., 2010) which is why basic economic skills must be seen as more important than ever for an appropriate management of future business risks (Gollisch and Theuvsen, 2015). A meta-analysis of two older empirical studies even shows that management competency has to be seen as the most critical success factor in agricultural trade businesses today (Suhren, 1999). The third dispositive factor which promises to influence decision-making behavior in agricultural trade firms can be summarized as the dealer’s personal commitment to his work. As mentioned above, the farmers’ level of price sensitivity has increased during the last decades and at the same time a distinct decline of the personal relationships to their dealers was observable (Abel, 1960; Kühl, 1982). According to an earlier empirical study, however, private dealers explicitly see their own commitment (especially during harvest) as a competitive advantage over cooperatives which exhibit an increasingly inflexible behavior, primarily concerning their opening hours (Straaten, 1985). The reason that private dealers generally offer a higher service level, lies for Leyrer (1971) in their own responsibility for financial results. A dealer’s personal commitment therefore seems to be a critical dispositive factor on decision-making, since it has a great stake in building up personal preferences at the farmers (Gollisch and Theuvsen, 2015).

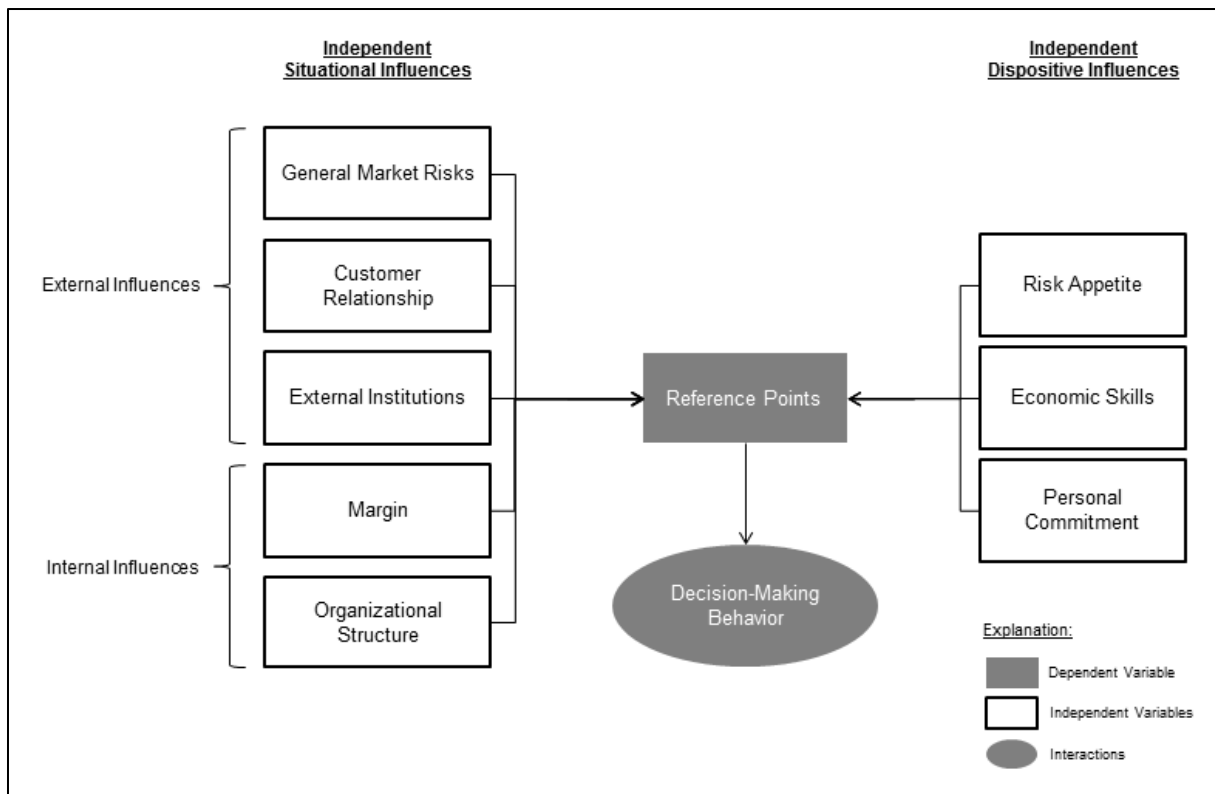


Figure 2: Comprehensive model of assumed influences on decision-making in agricultural trade firms.

Source: Own Illustration.

All in all, the implications arising from the literature review contribute to operationalizing the preliminarily defined research question. When examining a farm dealer's decision-making behavior one must consequently consider two issues: the aforementioned (independent) situational and dispositive frame conditions and his (dependent) reference points (see figure 2). For attaining new insights within a comparatively complex field of research, we focus on an exploratory qualitative procedure which will be explained in the following section.

3 Methodology

This study follows an inductive research approach. Since the paradigm of falsification shows flaws especially in those areas of research where theory is not well developed or not all of the influencing factors of a phenomenon can be controlled (Homburg, 2000), the portfolio of classical quantitative methods quite often reaches its limits. In such cases the inductive methodology can be seen as a powerful resource for creating new knowledge (Kelle, 2003; Bitsch, 2005). For an in-depth study (Kennedy, 1979) of risk behavior in agricultural trade – a very heterogeneously structured industry (Jessen, 1976) – we therefore employ a qualitative case study approach which generally offers a great potential in applied agribusiness research (Sterns et al., 1998) and especially in the field of agricultural economics (Bitsch, 2000).



Despite the process of interpretative social research is fundamentally characterized by the principle of openness (which means that any theoretical considerations in the run-up to the interviews are omitted; e.g. Hoffmann-Riem, 1980), case study designs use – in opposition to other qualitative research strategies (like Grounded Theory, compare Glaser and Strauss, 1967) – a theoretical base from the beginning of the research process (Yin, 1994). Meinefeld (1997) fundamentally argues that a scientist’s ex-ante assumptions can never be completely eliminated anyway, while Kelle and Kluge (1999) consider a theoretical framework of qualitative case studies as absolutely necessary in terms of a “theoretical sensitizing” for distinctive features within the data. Thus, the interview guideline used in the expert interviews is based on preliminary theoretical considerations. After an introduction about the background and personal experiences, the interviewees were asked about former environmental developments within their business and their reactions to them. We especially wanted to know which environmental changes triggered entrepreneurial actions, how these decisions came off and which were the promoting influences. We closed the interviews with a set of personal questions about the interviewees’ outlook on possible future developments and individual risk attitudes.

Data collection comprised interviews with nine executives in German agricultural trade firms (only non-cooperatives for ensuring transferability of literary evidence about managers’ decision-making behavior). All interviewees were CEOs who have been working in their jobs for at least 20 years. The length of the interviews varied between 40 and 120 minutes. In order to avoid a sampling bias, interviewees were chosen according to a selective sampling strategy which was determined beforehand. Kelle and Kluge (1999) postulate that the goodness of the qualitative sample is not characterized by its representativeness but rather by the absence of a theoretical bias. Patton (2002, p. 230) moreover claims the examination of “information-rich cases (...) from which one can learn a great deal about issues of central importance to the purpose of inquiry“. As aforementioned, the German agribusiness dealing industry is characterized by a great heterogeneity regarding its forms of organization and internal firm structures (Riessen, 2008). Hence, we preliminarily defined the firms’ size as the crucial parameter for case selection (measured by the amount of total assets) and then determined its possible values (small, medium and large sized). Within each of the three groups at least two cases were selected. Furthermore, not only promising firms but also dealers in acute danger of extinction were considered. By including these “outliers” as well, we intended a maximum variation sampling strategy (Patton, 2002) which, on the one hand, offers a great value in organization theory building (Daft and Lewin, 1990) and, on the other hand, increases even the limited generalizability of our findings (Kennedy, 1979; Miles et al., 2014).

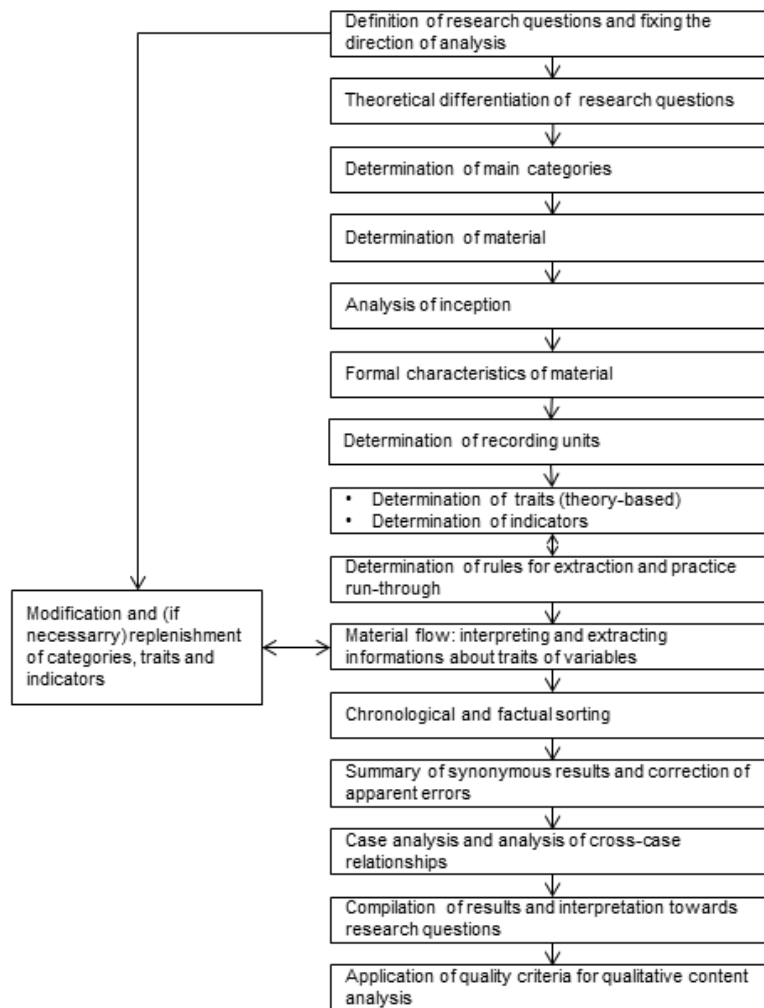


Figure 3: Analytical process steps.

Source: Gläser and Laudel, 2010; Mayring, 2015.

The interviews were tape-recorded and their framing conditions were documented. After transcription, the data were measured by means of qualitative content analysis which distinguishes itself through a stringent step-by-step model (see figure 3) and the possibility of extracting data and analyzing them separately from the main text (Mayring, 2015). The extraction was conducted with the help of the MIA software developed by Gläser and Laudel. Although these authors built their own tool following the methodological framework of Mayring, they criticized this well-known approach due to its closed set of categories and its neglect of the qualitative information base after coding it. As well as Gläser and Laudel, we refused existing tools for qualitative data analysis like Atlas.ti or NVIVO because of their strong focus on coding and a lack of providing support for qualitative data extraction. We foremost constructed a provisional causal model and defined its variables (see for an example figure 4) which are based on our foregoing theoretical considerations (Gläser and Laudel, 2010). One variable has multiple traits which should be selected in a way that variety is described at its best (Kelle and Kluge, 1999). Compared to Mayring's approach, however, these variables must not be seen as static but rather as flexible in such a man-



ner that existing dimensions will be replenished (instead of changed or refused) during the analytical process. This adjustment of the method enables the adaption of established theory (according to the principle of openness), without neglecting previous knowledge during the analyzing process (Gläser and Laudel, 2010).

Risk Appetite	
Definition	"Tendency to be attracted or repelled by alternatives that are perceived as risky" (Weber/Milliman (1997), p. 142)
Indicators	Explicite and implicate statements about own risk appetite *Tendency to speculation, hedging level, preference for satisfying risky customer wishes
Time Dimension	Point or period to which the interviewee refers
Factual Dimension	Reference to... Extent of risk appetite (strong/weak)
Effects	... on reference state

Figure 4: Operationalization of the construct "risk appetite".

Source: Own Illustration.

After extracting and preparing, the data were analyzed. In doing so, we employed a mixture of the variable-oriented and the case-oriented strategy (Miles et al., 2014). For a start we identified the causal mechanisms of each case by analyzing the deciders' reference points and the interrelationships between independent variables and reference points. Subsequently, the aggregated mentions of relations between situational factors and reference points (divided in firm groups, see table 1) and the mentioned reference points, ordered by values of the deciders' dispositive factors (see table 2), were tabled. On this basis all cases were compared and patterns within case-groups and between the decision makers' dispositive characteristics were identified. As the results are not generalizable in a statistical manner, we followed Yin's concept of "analytic generalization" which claims that "a previously developed theory is used as a template with which to compare the empirical results of the case study" (Yin, 1994, p. 31). During the analysis we used the four-eyes-principle for ensuring the intercoder reliability and one farm dealer's professional judgements for enhancing semantic validity. Mayring (2015) sees these issues as two important quality criteria of qualitative content analysis. Though striving for a high rigor within our qualitative research process, we know, however, that our results have to be considered with caution due to the analytical limitations of the case study approach per se (Liebold and Trinczek, 2009). Nevertheless, they may provide a necessary informative basis for future research projects.

4 Results

4.1 Situational Influences

According to Spengler (2009) environmental changes force primarily firms in dynamic sectors to ongoing reviews of their current strategies and their adaptations to changing conditions if necessary.



In order to analyze the farm dealers' perceived situational frame (which determines a decision as risky or not), at first six reference points were derived from the empirical material:

- (1) Future gains: oriented on augmenting income or profitability,
- (2) Ensuring equity: oriented on saving capital,
- (3) Ensuring survival: oriented on achieving economic survival,
- (4) Customer retention: oriented on augmenting customer retention,
- (5) Capacity: oriented on ensuring sufficient performance for satisfying market needs,
- (6) Work-life balance: oriented on satisfying the farm dealer's personal desires.

	Future Gains				Ensuring Equity		
	Small	Medium-sized	Large		Small	Medium-sized	Large
Customer Relationship	1*	2		Customer Relationship	2		1*
General Market Risks	2*		1*	General Market Risks	1*	2	3
External Institutions	2	3	2*	External Institutions	3	6	7
Margin		1*	2*	Margin		1*	1*
Organ. Structure				Organ. Structure			2

	Ensuring Survival				Customer Retention		
	Small	Medium-sized	Large		Small	Medium-sized	Large
Customer Relationship				Customer Relationship	7	1*	1*
General Market Risks				General Market Risks		1*	
External Institutions	2*			External Institutions	5	1*	1*
Margin				Margin	1*		
Organ. Structure				Organ. Structure			

	Capacity				Work-Life Balance		
	Small	Medium-sized	Large		Small	Medium-sized	Large
Customer Relationship				Customer Relationship	1*		
General Market Risks	2	1*		General Market Risks			
External Institutions	1*			External Institutions			
Margin				Margin			
Organ. Structure				Organ. Structure			

* All mentions came from one interviewee.

Table 1: Situational influences on reference points (absolute frequencies of mentions per firm group).

Source: Own results.

Afterwards, the interviewees' reported flashpoints for their decisions were classified under these reference points and referred situational influences were collated. As a result we received six tables which show the impact of situational variables on each reference point (see table 1). However, we deliberately do not see these tables as a basis for statistical evaluation, but rather as an aggregate overview which helps to identify important themes. Those will be presented in the following sections by using some distinctive quotes.



a. Customer Relationship

Regarding the reference point “future gains” only interviewees of small and medium-sized agricultural trade firms referred to changes concerning the relationship to their farmers and adapted their strategies, triggered by the desire of being a more professional business partner for their customers. One trader commented with the expansion of his car pool in mind: *“And I often heard from my customers that they’re glad to have someone who offers logistics or who...well...who quite is delivering on Saturday afternoon or partly on Sunday...if needed...who...well...who is able to deliver them or who calls their goods”*. Similarly, also strategic actions concerning “customer retention” are driven by the leading thought of more professionalism in a medium-sized and a large firm. Small firm interviewees’ decisions are framed through more personal components of the relationship to the farmers (e.g. the dealer’s personal reliability). Under the paradigm “ensuring equity”, however, especially small dealers fear misallocations of scarce equity capital and, thus, are hesitating to invest into future projects (for example one dealer is reluctant to expand his car pool; another resigned from buying a retired dealer’s firm). One small trader even decided to reduce his opening hours in favor of his leisure time (reference point “work-life-balance”). Insofar, the situational influence of the relationship to the farmers seems to cause an opposing effect particularly in small farm dealing businesses. Though there are actions observable which target at an increased level of service providing, it also contributes to a decreasing personal commitment and the forbearance of strategic investments which can be explained by the dealers’ fear that their personal and financial efforts will not be paid by their customers in the future.

b. General Market Risks

As mentioned above, the increasing concentration of farmers leads to business risks which fundamentally threaten the dealers’ business models and have forced them already earlier to enlarge their sales territory (Nienhoff, 1982). One interviewed small trader remarked laconically: *“You had to go along with it or just quit your business.”* Regarding price risks, Emmann and Theuvsen (2012) assert that especially for agribusiness firms a rise in grain price volatility has essentially contributed to the enhancement of risk management systems. Our results confirm this hypothesis especially for the interviewed medium-sized and large dealers (reference point “ensuring equity”). For respondents of smaller organizations market uncertainty rather takes effect on decisions concerning their capacity (reference point “capacity”). As, for instance, one small trader asserted: *“In 2000...the biogas boom just had started...and I ever had reached my capacity limit [during harvest] after two days. (...) And then I read up [on how much an enlargement of my warehouse capacity would be costing]. But then I noticed that development...I had already two or three customers who wanted to invest in biogas and one said to me...he always delivered forty hectare...between 250 and 200 tons: “Hey guy, in the next year I will not deliver my crops to you, I*



need them for fermentation” (...) Then I raised only three instead of six silos”. Moreover, market uncertainty also offers unexpected opportunities. One dealer who additionally pursued a feed mixing business benefited from decreased prices and the concentration process in agriculture, which resulted in a higher demand of self-mixed animal feed (reference point “future gains”). For another dealer a slug infestation of his customers’ rapeseed crop was the flashpoint to invest into a new technology which has made him to a global market leader in that business today (reference point “customer retention”). All in all, besides the described effect on risk management processes, market risks also create entrepreneurial opportunities which were especially used by the interviewed small and medium sized dealers.

c. External Institutions

Our empirical findings confirm that competitors are highly important for traders’ decisions in all size ranges which are directed towards future gains. One who described the competition as “*lacerative*” thereby saw himself as forced to implement an aggressive growth strategy and the enlargement of his sales territory. Another expert perceived the investment lags of his tightest competitors as a chance and decided on this basis to build up a new grain storage. A different pattern emerges for the reference point “ensuring equity”. For interviewees from small businesses competitors are particularly seen as an object for benchmarking (for actions which one should not do) whereas for such from medium-sized and large firms also further external institutions (here particularly the government) play an important role. Yet, contrasts concerning the consequences attract attention here: According to the respondents from medium-sized firms these influences frequently cause strategic actions (like the resettlement on a new place of location) whereas large dealers’ decisions rather tend to the adaption of internal control systems like risk or quality management. In comparison, an analysis of the reference point “customer retention” showed that external institutions appear to be especially important for small farm dealers. Although one of his closest competitors does that, one dealer decided, for instance, not to collect grains free field without fee charging, because his customers demand equal rights: *“I cannot go there and carry a container to somebody without fee charging because he is ten miles away and another who is only five miles away has to come to me. Because someday you will get into trouble...you will be looking hard for an excuse then.”* Finally, competitors also influence decisions focusing “ensuring survival” and “capacity” from interviewees in small trading firms. One trader saw one of his competitors as an essential chance when he went into self-employment by buying a used machine from him; another saw it as helpful that some of his closer competitors resigned when he decided to build a large grain storage. Summing up, we hypothesize that competitors especially play a fundamental role in decision-making processes of small and medium-sized farm dealers while



deciders of large firms seem to see themselves also influenced by further external impacts, like legal restraints.

d. Margin

The empirical results show that especially decisions of medium-sized and large dealers are triggered by aspects concerning their revenue situations. Regarding the reference point “future gains”, for instance, one medium-sized dealer saw himself forced to invest in product areas which offer higher margins (namely the spelt market). For another (large) dealer the low margins in agricultural trade business were the flashpoint to cut unit costs by expanding his trading area. For decisions targeting “ensuring equity” also no small dealer saw decreasing revenues as a driving force for actions. In contrast, a medium-sized dealer tinkered with the idea of selling his company within the next few years: *“I fear, this problem [of decreasing margins] will not disappear or change but it will become more important. And then you have to make a decision.”* Only one small dealer saw the narrow margins explicitly as a crucial factor for promoting customer loyalty (reference point “customer retention”) by launching frequently transmitted circulars: *“I must achieve that customers – even if my products are more expensive sometimes [than those of my competitors] – give me the opportunity to make a deal. If I always have to be the cheapest, my business will not succeed.”* Summing up, though farm dealers of all sizes are faced with the problem of low margins, this issue particularly appears to bother medium-sized and large ones.

e. Organizational Structure

Besides the above mentioned influences, we also found empirical evidence that decisions in large firms are affected by structural conditions. Under the paradigm “ensuring equity”, for both of the interviewed managers who mentioned that structure impacted their decisions, the other firm’s shareholders had a great stake in launching an overall risk management system. One dealer said: *“In 2004 we incurred losses in rapeseed trade. (...) But even at that time we said: ‘Hey, we do not like to repeat that scene.’ And then we jointly constructed this [the risk management system]. However, the shareholders did not force that to me but they said: ‘Please come forward with a proposal to avoid that problem in the future.’”* The explanation of this finding is obvious: While the adoption of professional risk management systems in large agricultural trade firms was essentially initiated and promoted by the shareholders’ meeting, small and medium-sized firms frequently do not possess such an authority which jointly discusses and evaluates strategic decisions.

4.2 Dispositive Influences

For analyzing the influence of the three dispositive variables, we divided interviewees – according to their statements during the *whole* interview – into five groups on an ordinal scale and classified their decisions with respect to the corresponding reference points in each case (see table 2).



	Risk Appetite				
	none	low	medium	high	very high
Future Gains		2	5	2*	3*
Ensuring Equity	1*	11	4	4*	2*
Ensuring Survival			2		
Customer Retention	2*	2	6		
Capacity	2*	2	3		
Work-Life Balance	1*		1		

	Economic Skills				
	none	low	medium	high	very high
Future Gains	1*	1*	4	5	1*
Ensuring Equity	2*		5	11	4*
Ensuring Survival		1*	1		
Customer Retention	1*	3*	5		1*
Capacity	1*	1*	4	1	
Work-Life Balance			2		

	Personal Commitment				
	none	low	medium	high	very high
Future Gains	5	1	3*	1*	1*
Ensuring Equity	6	3	2*		2*
Ensuring Survival		1		1*	
Customer Retention	2	3		3*	1*
Capacity	2	2		1*	1*
Work-Life Balance		2			

* Class contains only one interviewee.

Table 2: Absolute frequencies of chosen reference points, ordered by values of the interviewees' dispositive factors.

Source: Own results.

On the basis of former empirical studies (e.g. Weber and Milliman, 1997; Nicholson et al., 2005; Dohmen et al., 2006), we assume that these traits are temporally and factually stable apiece and “that the effect of situational variables on choice may be the result of changes in (...) perception“ (Weber and Milliman, 1997, p. 142) instead of such in disposition. On these grounds, similar decisions between different deciders will be compared in the following sections, besides analyzing the distribution of reference points with respect to the value of the interviewees' personal traits.

a. Risk appetite

Since in each examined size range both risk-seeking and risk-averse dealers were located, we are not able to identify any pattern of risk preference over company sizes. However, we found evidence that a dealer's risk attitude can influence the (unconsciously happening) choice of reference points. As the first table in table 2 shows, the reference points “customer retention”, “capacity”



and “work-life balance” are especially chosen by rather risk averse deciders, whereas the reference point “future gains” tends to be preferred by more risk seeking ones. An obvious explanation for this finding could be that the latter are intrinsically more driven by the chance of attaining gains while the former are anxious to realize sustainable future working situations and work-life balance. This conclusion can be illustrated by the case of two medium-sized dealers who both had decided to expand their portfolio. The more risk-averse said: *“We are diversified because, be it that you get into trouble, you are able to survive anyway”* whereas the more risk-seeking dealer asserted: *“It [i.e. the dealing with more products in a larger trading area] is much more exciting as if I only have warehouse customers.”* For the first one this step consequently was important in order to diversify risks and reduce risk exposure whereas the other one saw it as a nice chance for working in a more challenging environment and earning more money. We therefore hypothesize that a dealer’s attitude towards risk occasionally may influence his business behavior fundamentally by affecting his choice of reference points.

b. Economic skills

As the second table in table 2 exhibits, the reference point “ensuring equity” is especially chosen by dealers who possess rather higher levels of economic competence, whereas the other ones (except “future gains” and “work-life balance”) are selected from individuals with less economic skills. This (maybe not highly significant but nevertheless important) evidence can be explained by the fact that personal traits “serve to filter and distort the decision maker's perception of what is going on and what should be done about it“ (Hambrick and Mason, 1984, p. 195). Someone who does not have an overall economic background of a case will, therefore, take many issues as a given or not know about all possible risks, not to mention the measures for managing them reasonably. This understanding also delivers an explanation for the above-mentioned finding that not each of the interviewed executives sees himself confronted with the issue of low margins. The comparison of interviewees who mentioned that any aspects of internal revenues contributed to establish entrepreneurial initiatives with these persons’ specific levels of economic competence exhibits that at least a moderately high level of economic competence is available; interviewed dealers who possess no economic competencies at all (namely two small ones) did not mention this problem. We therefore conclude that economic skills may be an important dispositive variable of decision-making in agricultural trade firms since its value influences the sensing of latent strategic risks. Exemplarily this proposition is clarified by the following statement of one dealer (with high economic competence) who decided to establish his own car pool: *“Today, when you sell a larger quantity of fertilizers, (...) then you have a margin of 0.20 € per quintal. This makes 50 € per truck load. And that’s it...and when you have an equivalent of about 10.000 €...what’s all this good for? At the moment we have low interest rates. But formerly we had to pay about 6% or 8%*



or 10% interest rates for credits on an open item basis. (...) That's nonsense. For this little gaining I had not needed to go to college and start a new firm. (...) And then, I thought that you have to pay a carrying charge of 3 €. You will receive a margin of 0.20 € but you have to pay a carrying charge of 3 €. (...) And then I said: Ok, let's go and attend to the larger position."

c. Personal commitment

Our findings suggest the assumption that many a dealers' high personal commitment to his work (inter alia resulting from the persistent inner connection to his customers) is still an important factor of decision-making today. Though we found no consistent picture among all size ranges we assert, however, that the value of a farm dealer's personal commitment may also affect the configuration of his reference points. As arising from the third table in table 2, the reference points "work-life balance" and "ensuring equity" play a major role when the interviewees' personal commitment was rather low, compared to higher values of that variable. An obvious explanation may be the dealer's subordination of his own goals (or those of his firm) in favor of his customers' goals. This shift of goals becomes apparent when the interviewed dealers' quotes about similar actions are compared. One small dealer said, for instance, with his opening hours in mind: *"They [the farmers] cannot go anywhere else that late...or on Saturday afternoon. (...) But I don't mind...when I am at home. I don't mind if anyone disturbs me during lunch."* Another one commented conversely: *"And because of that [the circumstance that a dealer always has to be available for his customers] you always have to [be available], if it is nice weather...if it is dirty weather, you have leisure time of course, but you cannot do anything outside if it is raining. This means, that always when it is nice weather you are needed. (...) You are quite limited in your personal timing."* For the first quoted dealer a high personal commitment shifts his preference towards the reference point "customer retention" and the pursuit of a pronounced customer service strategy. The other one who is not as committed to his customers (which we had fixed as well by further comments during his interview) in contrast exhibits a shift towards the reference point "work-life balance" in a similar decision.

5 Discussion

The overall view on our results clarifies that there are disparities of perceived situational influences between different enterprise sizes. We found, for instance, that large dealers' risky decisions are mainly driven by the perceived price volatility and the influence of governmental regulations, whereas smaller firms rather fear misallocations of their scarce resources, which they often try to avoid by means of competitive benchmarking. The supposed higher level of proactivity and early risk assessment in larger firms is, on the one hand, consistent with the finding of Spinne (2013) who states that executives in large agricultural trade firms see risk management competencies as



more important than executives in smaller firms. He explains this issue with the comparatively higher capital intensity in larger companies which goes along with a higher risk exposure and, as a result, with an increased level of risk-sensitivity. On the other hand, our findings exhibit that the introduction of professional risk management systems in large firms is strongly promoted by the other firm's shareholders. Despite simple structures within small firms may offer some advantages with regard to flexibility, one strategic apex means that strategic decision-making is done only by the CEO (Mintzberg, 1979). But what happens if this person is only busy with operative problem solving? On the basis of our results we therefore hypothesize that weaknesses in risky decision-making most likely may appear in small agricultural trade firms. Regarding the use of competitive benchmarking in decision-making, Blettner et al. (2015) found empirical evidence within the German magazine industry that especially firms in danger of bankruptcy choose their competitors as reference points. Let us assume that this finding is also appropriate for the agricultural trade business, our results strongly confirm the continuing trend towards the monopolization of the whole agricultural trade industry (Jessen, 1976; Hollstein, 2000; Strecker et al., 2010). Moreover, the fact that smaller firms rather follow "evasion strategies" for ensuring their equity base reveals their dilemma which Strecker et al. (2010) see in the absolute necessity to minimize their costs and to provide a high service standard simultaneously. As we just stated above, the customers' desire for a professional service was one of the main reasons for smaller farm dealers to invest into future projects but at once the customers' increased price sensitivity also caused inhibitions towards new investments. This observation explains the monopolization process at the microscopic level.

A further interesting finding of the study at hand is the fact that environmental changes serve particularly for respondents of medium-sized firms as stimuli for fundamental strategic reactions (like the resettlement of the place of location). This can be explained with the assumption that especially such firms which are not quite small but neither large see an opportunity for their long-term survival mainly in strategic adaptations to environmental changes, whereas larger dealers (due to their internal organizational structure and market mindshare) can use their risk management and quality management systems as effective tools for avoiding undesired developments. Contrariwise, owing to their lean structure, smaller firms are more flexible than medium-sized ones and, therefore, not as prone to rapid environmental changes. Referring to the results of past empirical studies (e.g. Suhren, 1999), we therefore hypothesize that there is a "critical" size between small and large firms where the overall risk exposure hits its peak. This ascertainment is also supported by empirical studies which especially see medium-sized companies in a particular danger of financial distress (e.g. Creditreform, 2015).



Besides the aforementioned situational and size-specific features, the results of our study also suggest that the farm dealers' decision-making behavior is influenced by three individual dispositive variables which control the choice of reference points. Our empirical findings firstly show (the intuitively clear fact) that the level of risk aversion influences the perception of situational circumstances substantially. While risk-averse interviewees consider unpredictable and ambiguous environmental conditions as risky and, thus, try to reach stable future situations, risk seekers rather tend to perceive them as a chance for earning more money. We therefore agree with the statement of Nienhoff (1982), whereby a farm dealer's risk preferences influence his behavior and shift his target function. The second distinctive feature is the fact that only dealers with a basic level of economic skills mentioned the restraining influence of low revenues on their decision-making. As we just assumed, the reason for this finding could be the lack of economic knowledge itself which was asserted particularly for smaller farm dealers. According to the current economic literature these skills are frequently missing in owner-managed firms (Henschel, 2007) which may cause barriers for using necessary methods of risk management practice (Colquitt et al., 1999). Thus, our results support the assumption that in agricultural trade firms basic economic skills can be seen as crucial for a successful strategic decision-making under conditions of high uncertainty, since "the key to surviving strategic risks is knowing how to assess and respond to them" (Slywotzky and Drzik, 2005, p. 80). At last, also the third predefined dispositive factor plays a role for the configuration of a farm dealer's reference state, namely the magnitude of his personal commitment. As we found out, safety-driven and self-involved reference points are mainly chosen by those respondents who exhibit a low level of personal commitment to their work. Since this variable describes a dealer's willingness to respond to customers' needs and wishes, even in the case of his own disadvantage, there seems to be a trade-off between security-oriented and service-oriented decisions in agricultural trade firms which is mediated by a dealer's personal commitment. We therefore agree with Gollisch and Theuvsen (2015) who reason that a dealer's personal commitment is critical for building up personal preferences at the farmers and hypothesize that the higher their personal commitment, the lower their security-oriented decision-making behavior. Since the available strategic opportunities within this industrial sector are strongly limited today (Strecker et al., 2010), a dealer's high personal commitment is frequently "one of the last remaining mediums" (Gollisch and Theuvsen, 2015, p. 5) for creating competitive advantage. On these grounds, an interesting question for future research may be if there is a causal relationship between a dealer's personal commitment and his firms' long-term survival. This specific issue in agricultural trade could also give some important implications for the often-required microfoundations of strategic management research in general (e.g. Foss, 2010; Molina-Azorín, 2014), since an empirical link between a firm's strategic alignment and its decider(s) could be drawn.



6 Conclusions

Due to the extraordinary high business risks farm dealers are exposed to today, the objective of the present study was to explore decision processes in agricultural trade firms. By means of a review of agricultural and economic literature, we initially identified the theoretical framework for our empirical investigation. Subsequently, guideline-based interviews with farm dealers were conducted and transcribed. The following data analysis adhered to a predefined step-by-step model and the results were interpreted against the underlying theoretical background. The theoretical benefit of our findings includes, on the one hand, contributions to a specific theory of business behavior in farm dealing firms which might serve an example for further research possibilities in general management science. Since we empirically explored influencing factors of decision-making in farm dealing businesses for the first time, our results strongly support theory-building in this field of research. On the other hand, our investigation also supports the main assumptions of Lopes' (1987) "Two Factor Theory". Since we found empirical evidence that decision-making behavior via reference points is affected by the agricultural traders' general situation as well as by their personal disposition, our study underpins the view that both independent influences have to be considered when decision-making behavior is explored. Furthermore, the results of the present study may also be a helpful practical support for decision-makers in farm dealing businesses inasmuch as they create a pronounced understanding about how their decisions are made and by what they are biased. Since a dealer's risk perception is mediated by his dispositive frame (which may also entail strong effects on firm performance (Helfat and Peteraf, 2015)), deciders should especially in strategic decision-making "engage in a process of reflection prior to selecting a particular alternative, with a view to debiasing their judgments arising from framing" (Hodgkinson et al., 1999, p. 983). The awareness of possible influencing parameters and their effects on the choice of reference points could therefore be a valuable heuristic aid for avoiding the main perceptual shortcomings in farm dealers' decision-making.

In this context an interesting implication for future research would be the question which relations persist between the configuration of an individual's personal reference points and the whole organization's strategic alignment (and how this relationship can be controlled). Despite first attempts were made to explore this problem (e.g. Chatterjee et al., 2003; Cooper and Faseruk, 2011), there are still a lot of blank spots in academic research today. Apart from that, future research activities could check and deepen the knowledge about the constitution of aspiration levels in agricultural trade firms by measuring the here-suggested influencing factors with statistical methods. Since qualitative interviews are characterized by their analytical narrowness (Liebold and Trinczek, 2009), and qualitative methodology as a whole by only a weak theoretical foundation (Gläser and Laudel, 2010), the resulting limitations of our research should not be ignored. For



enhancing the credibility and transferability of our results (Bitsch, 2005), we therefore recommend a methodological triangulation (by quantitative or experimental studies) in future research. This combined strategy allows retaining the advantages of qualitative methodology as a medium for generating hypotheses and building theory (Mayring, 2015) while compensating its shortcomings by employing strategies of hypothesis testing. In doing so, also interrelations between all the above mentioned independent factors and the corresponding reference points can be checked and significant combinations between dispositive factors and the perception of situational influences can be identified. For this purpose the present study lays the foundation.

References

- Abel, W. (1960). Der Landwarenhandel in der deutschen Volkswirtschaft. In Franz, G., Abel, W., Cascorbi, G. (Eds.), *Der deutsche Landwarenhandel*. Hannover, Strothe, pp. 111–221.
- Acedo, F., Florin, J. (2007). Understanding the risk perception of strategic opportunities: A tripartite model. *Strategic Change*, 16 (3), 97–116.
- Babb, E., Bohl, L. (1975). An analysis of business behavior and performance in a laboratory experiment. *Journal of Business Research*, 3 (2), 121–132.
- Baldauf, A., Rank, O. (2008). Ressourcen, Risikoneigung und Unternehmenserfolg: Eine Analyse von international tätigen kleinen und mittleren Schweizer Unternehmen. *Die Unternehmung*, 62 (6), 542–572.
- Bitsch, V. (2000). Agrarökonomie und qualitative Forschung. *Forum: Qualitative Sozialforschung*, 1 (1, Artikel 6).
- Bitsch, V. (2005). Qualitative Research: A Grounded Theory Example and Evaluation Criteria. *Journal of Agribusiness*, 23 (1), 75–91.
- Blettner, D., He, Z.-L., Hu, S., Bettis, R. (2015). Adaptive Aspirations and Performance Heterogeneity: Attention Allocation Among Multiple Reference Points. *Strategic Management Journal*, 36 (7), 987–1005.
- Boehlje, M., Akridge, J., Downey, D. (1995). Restructuring agribusiness for the 21st century. *Agribusiness*, 11 (6), 493–500.
- Brockhaus, R. (1980). Risk Taking Propensity of Entrepreneurs. *The Academy of Management Journal*, 23 (3), 509–520.
- Brüsemeister, T. (2008). *Qualitative Forschung: Ein Überblick*. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Busch, E. (1976). *Betriebsplanung im Landwarenhandel*. Hamburg, et al., Parey.



- Chatterjee, S., Wiseman, R., Fiegenbaum, A., Devers, C. (2003). Integrating Behavioural and Economic Concepts of Risk into Strategic Management: the Twain Shall Meet. *Long Range Planning*, 36 (1), 61–79.
- Colquitt, L., Hoyt, R., Lee, R. (1999). Integrated risk management and the role of the risk manager. *Risk Management and Insurance Review*, 2 (3), 43–61.
- Cooper, T., Faseruk, A. (2011). Strategic risk, risk perception and risk behaviour: meta-analysis. *Journal of Financial Management and Analysis*, 24 (2), 20–29.
- Creditreform Wirtschaftsforschung (2015). Insolvenzen in Deutschland: Jahr 2015. https://www.creditreform.de/fileadmin/user_upload/crefo/download_de/news_terminne/wirtschaftsforschung/insolvenzen-deutschland/Analyse_Insolvenzen_in_Deutschland_Jahr_2015.pdf. Accessed 3 January 2016.
- Daft, R., Lewin, A. (1990). Can organization studies begin to break out of the normal science straitjacket? An editorial essay. *Organization Science*, 1 (1), 1–9.
- Damodaran, A. (2008). *Strategic risk taking: A framework for risk management*. Upper Saddle River, N.J., Wharton School Pub.
- Das, T., Teng, B.-S. (2001). Strategic risk behaviour and its temporalities: between risk propensity and decision context. *Journal of Management Studies*, 38 (4), 515–534.
- Dohmen, T., Falk, A., Huffman, D., Sunde, U. (2006). *The intergenerational transmission of risk and trust attitudes*. Bonn, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.
- Emmann, C.H., Theuvsen, L. (2012). Ausgangslage und aktuelle Situation auf den Agrarmärkten: Relevanz eines strategischen Risikomanagements. In Frentrup, M., Theuvsen, L., Emmann, C.H. (Eds.), *Risikomanagement in Agrarhandel und Lebensmittelindustrie*. Clenze, Agrimedia, pp. 25–46.
- Fiegenbaum, A. (1997). Competitive Strategy and Attitude Toward Risk Taking: Integration and Modeling. *Academy of Management Proceedings, Best Paper Proceedings*, 12–15.
- Fiegenbaum, A., Hart, S., Schendel, D. (1996). Strategic Reference Point Theory. *Strategic Management Journal*, 17 (3), 219–235.
- Foss, N. (2010). Micro-Foundations for Management Research: What, Why, and Whither? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 13 (42), 11–34.
- Frentrup, M., Hottendorff, J. (2012). Gewinnchancen und Verlustminimierung im Gleichgewicht halten: Über die Notwendigkeit strikter Grenzen im Risikomanagement eines wachsenden Landhandelshauses. In Frentrup, M., Theuvsen, L., Emmann, C.H. (Eds.), *Risikomanagement in Agrarhandel und Lebensmittelindustrie*. Clenze, Agrimedia, pp. 159–166.
- Fuhrmann, R. (2012). Risikomanagement im Handel mit Agrarrohstoffen aus Bankensicht. In Frentrup, M., Theuvsen, L., Emmann, C.H. (Eds.), *Risikomanagement in Agrarhandel und Lebensmittelindustrie*. Clenze, Agrimedia, pp. 117–125.



- Gibson, B., Cassar, G. (2002). Planning Behavior Variables in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 40 (3), 171–186.
- Glaser, B., Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, Aldine.
- Gläser, J., Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gollisch, S., Theuvsen, L. (2015). Risikomanagement im Landhandel: Charakteristika, Herausforderungen, Implikationen. *Berichte über Landwirtschaft*, Band 93 (1), 1–16.
- Hambrick, D., Mason, P. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9 (2), 193–206.
- Hanf, C.-H. (1985). Möglichkeiten und Grenzen einer aktiven Verkaufs- und Einkaufspolitik landwirtschaftlicher Familienbetriebe. In Kühl, R., Hanf, C.-H. (Eds.), *Der Landwarenhandel in der Bundesrepublik Deutschland. Struktur, Entwicklung, Analyse*. Kiel, Vauk, pp. 141–225.
- Harling, K.F., Funk, T.F. (1987). Competitive Strategy for Farm Supply and Grain Elevator Business. *American Journal of Agricultural Economics*, 69 (5), 1047–1055.
- Helfat, C., Peteraf, M. (2015). Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 36 (6), 831–850.
- Henschel, T. (2007). *Risk management practices in the main industries of German small and medium-sized enterprises: An empirical investigation*. Diss. Napier University Edinburgh.
- Heyder, M., Theuvsen, L., Davier, Z. von (2010). Strategies for coping with uncertainty: The adaption of food chains to volatile markets. *Journal on Chain and Network Science*, 10, 17–25.
- Hochmuth, A. (1951). *Der bayerische Landhandel: Seine Bedeutung und Stellung im Vergleich zu den landwirtschaftlichen Genossenschaften*. Diss. Nürnberg.
- Hodgkinson, G., Bown, N., Maule, J., Glaister, K., Pearman, A. (1999). Breaking the Frame: An Analysis of Strategic Cognition and Decision Making under Uncertainty. *Strategic Management Journal*, 20 (10), 977–985.
- Hoffmann-Riem, C. (1980). Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 32, 339–372.
- Hollstein, A. (2000). *Wertschöpfungsketten der deutschen Getreidewirtschaft: Eine Analyse der Mengen- und Werteströme*. Diss. Gießen.
- Holton, G. (2004). Defining Risk. *Financial Analysts Journal*, 60 (6), 19–25.
- Homburg, C. (2000). *Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption, Erfolgsauswirkungen, Determinanten*. Wiesbaden, Gabler.
- Jessen, L. (1976). *Der private Landwarenhandel in der BRD: Bedeutung, Struktur, Entwicklungstendenzen*. Hamburg, et al., Parey.



- Kahneman, D., Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47 (2), 263–292.
- Kelle, U. (2003). Die Entwicklung kausaler Hypothesen in der qualitativen Sozialforschung: Methodologische Überlegungen zu einem häufig vernachlässigten Aspekt qualitativer Theorie- und Typenbildung. *Zentralblatt für Didaktik der Mathematik*, 35 (6), 232–246.
- Kelle, U., Kluge, S. (1999). Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. Opladen, Leske + Budrich.
- Kennedy, M. (1979). Generalizing from single case studies. *Evaluation Quarterly*, 3 (4), 661–678.
- Koop, G., Johnson, J. (2012). The Use of Multiple Reference Points in Risky Decision Making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 25 (1), 49–62.
- Kühl, R. (1982). Marktstrukturelle Entwicklungen im Landwarenhandel Schleswig-Holsteins im Zusammenwirken mit dem derzeitigen Marktverhalten landwirtschaftlicher Betriebe. Arbeitsbericht 1982/1 des Instituts für Landwirtschaftliche Betriebs- und Arbeitslehre. Christian-Albrechts-Universität Kiel.
- Kühl, R. (1985). Struktur und Entwicklung des Landwarenhandels in der Bundesrepublik Deutschland. In Kühl, R., Hanf, C.-H. (Eds.), *Der Landwarenhandel in der Bundesrepublik Deutschland. Struktur, Entwicklung, Analyse*. Kiel, Vauk, pp. 7–95.
- Kuron, U. (1993). Warenwirtschaftssysteme im Landhandel: Analyse und Konzept für ein integriertes Management-Informationssystem. Bonn, M. Wehle.
- Leyrer, H.-J. (1971). *Der Getreideerfassungshandel in der Bundesrepublik Deutschland: Funktionen, Wettbewerbssituation, Handelsspannen und Kosten*. Stuttgart, Ulmer.
- Liebold, R., Trinczek, R. (2009). Experteninterview. In Kühl, S., Strodtholz, P., Taffertshofer, A. (Eds.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden*. Wiesbaden, VS, Verl. für Sozialwiss., pp. 32–56.
- Lopes, L. (1987). Between hope and fear: The psychology of risk. *Advances in Experimental Social Psychology*, 20, 255–295.
- MacCrimmon, K., Wehrung, D. (1990). Characteristics of risk taking executives. *Management Science*, 36 (4), 422–435.
- March, J., Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management Science*, 33 (11), 1404–1418.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim, Basel, Beltz.
- Meinefeld, W. (1997). Ex-ante Hypothesen in der Qualitativen Sozialforschung: zwischen "fehl am Platz" und "unverzichtbar". *Zeitschrift für Soziologie*, 26 (1), 22–34.
- Miles, M., Huberman, A.M., Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Los Angeles, et al., Sage.



- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Molina-Azorín, J. (2014). Microfoundations of strategic management: Toward micro-macro research in the resource-based theory. *BRQ Business Research Quarterly*, 17 (2), 102–114.
- Nicholson, N., Soane, E., Fenton-O'Creevy, M., Willman, P. (2005). Personality and domain-specific risk-taking. *Journal of Risk Research*, 8 (2), 157–176.
- Nienhoff, H.-J. (1982). *Zur Entwicklung der Handelsbeziehungen des privaten Landwarenhandels zu den landwirtschaftlichen Kunden: Eine empirische Untersuchung in Schleswig-Holstein*. Arbeitsbericht Nr. 7 des Instituts für landwirtschaftliche Betriebs- und Arbeitslehre. Christian-Albrechts-Universität Kiel.
- Noy, E. (2001). Is your strategic plan feasible? Here are the tests. *Managerial Auditing Journal*, 16 (1), 10–16.
- Osterholzer, M. (1981). *Strukturelle Entwicklungen und Veränderungsmöglichkeiten durch zwischenbetriebliche Kooperation im privaten Landhandel Bayerns*. Diss. TU München.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. Thousand Oaks, et al., Sage.
- Richbell, S., Watts, D., Wardle, P. (2006). Owner-managers and Business Planning in the Small Firm. *International Small Business Journal*, 24 (5), 496–514.
- Riessen, C. (2008). *Strukturwandlungsprozesse in der Handelskette für Getreide: Chancen und Risiken für die landwirtschaftliche Getreideerzeugung*. Saarbrücken, VDM.
- Schulze, B. (2012). *Herausforderungen des Landhandels unter veränderten Marktbedingungen: Theoretische Überlegungen und empirische Evidenz*. Universität Hohenheim: Vortrag anlässlich der 52. Jahrestagung der GEWISOLA "Herausforderungen des globalen Wandels für Agrarentwicklung und Welternährung", 26 September 2012.
- Schulze-Düllo, M. (1995). *Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Logistik im Landhandel*. Arbeitsbericht 95/1 des Instituts für Landwirtschaftliche Betriebslehre, Unternehmensführung, Organisation und Management in Agrar- und Ernährungswirtschaft. Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn.
- Shoham, A., Fiegenbaum, A. (2002). Competitive determinants of organizational risk-taking attitude: the role of strategic reference points. *Management Decision*, 40 (2), 127–141.
- Simon, H. (1972). Theories of bounded rationality. In McGuire, C., Radner, R. (Eds.), *Decision and Organization*. Amsterdam, North-Holland Publishing, pp. 161–176.
- Slywotzky, A., Drzik, J. (2005). Countering the biggest risk of all. *Harvard Business Review*, 83 (4), 78–88.
- Spengler, G. (2009). *Strategie- und Organisationsentwicklung: Konzeption und Umsetzung eines integrierten, dynamischen Ansatzes zum strategischen Management*. Wiesbaden, Gabler.



- Spinne, P. (2013). *Veränderte Rahmenbedingungen im landwirtschaftlichen Warenhandel: Anforderungsgerechtes Kompetenzmanagement für Führungskräfte*. Hamburg, Kovac.
- Steinmann, H., Schreyögg, G., Koch, J. (2013). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte - Funktionen - Fallstudien*. Wiesbaden, Springer-Gabler.
- Sterns, J., Schweikhardt, D., Peterson, C. (1998). Using Case Studies as an Approach for Conducting Agribusiness Research. *International Food and Agribusiness Management Review*, 1 (3), 311–327.
- Straaten, M. (1985). *Wettbewerb und Kooperation im Landhandel: Das Konkurrenzverhältnis zwischen privatem Landhandel und den Bezugs- und Absatzgenossenschaften, am Beispiel einer Genossenschaft des Landhandels dargestellt*. Berlin, Duncker & Humblot.
- Strecker, O., Strecker, O.A., Elles, A., Weschke, H.-D., Kliebisch, C. (2010). *Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte*. Frankfurt am Main, DLG-Verlag.
- Suhren, V. (1999). *Führungsinformation für den Mittelstand: Ein Executive Information System für den Landhandel*. Diss. Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn.
- Sutton, R., Staw, B. (1995). What Theory is Not. *Administrative Science Quarterly*, 40, 371–384.
- Voss, J., Spiller, A. (2008). *Die Wahl des richtigen Vertriebswegs in den Vorleistungsindustrien der Landwirtschaft - konzeptionelle Überlegungen und empirische Ergebnisse*. Georg-August-Universität Göttingen, Discussion Paper Nr. 0804.
- Wang, X.-T., Johnson, J. (2012). A tri-reference point theory of decision making under risk. *Journal of Experimental Psychology: General*, 141 (4), 743–756.
- Weber, E., Milliman, R. (1997). Perceived risk attitudes: Relating risk perception to risky choice. *Management Science*, 43 (2), 123–144.
- Weber, M. (2002). *Strategisches Management in kleinen und mittleren Unternehmen im schweizerischen Agribusiness*. ETH Zürich.
- Wiese, O. (1968). *Genossenschaftlicher und privater Landwarenhandel in der Bundesrepublik Deutschland: Darstellung und Erklärung der Markt- und Wettbewerbsstruktur*. Karlsruhe, C. F. Müller.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, et al., Sage.





Beitrag IV

Strategien im Wandel: Theoretische Überlegungen und empirische Hinweise für eine Mikrofundierung des strategischen Managements

Simon Gollisch, Barbara Hedderich und Ludwig Theuvsen

Eingereicht zur wissenschaftlichen Begutachtung bei:
Die Unternehmung: Swiss Journal of Business Research and Practice



Abstract

Der vorliegende Beitrag betrachtet das strategische Management aus einer verhaltenszentrierten Perspektive. Auf Basis von Erkenntnissen aus den Wirtschafts- und Organisationswissenschaften sowie der Experimentalpsychologie entwerfen die Autoren zunächst einen Mikrofundierungsansatz, der anschließend mittels eines Discrete Choice-Experiments operationalisiert wird. Indem der strategische Wandel von Unternehmen durch die kognitiven Eigenschaften der einzelnen Entscheidungsträger erklärt wird, trägt dieses Konzept gerade vor dem Hintergrund einer zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit und -intensität des Unternehmensumfelds zu einem tieferen Verständnis von strategischen Transformationsprozessen bei. Zugleich werden ein Beitrag zur Schließung der Lücke zwischen Mikro- und Makroansätzen des strategischen Managements geleistet sowie Ansatzpunkte für die Ableitung von Empfehlungen für die betriebliche Praxis identifiziert.

Stichwörter: Strategisches Management, Mikrofundierung, Referenzpunkte, Institutionelle Reflexivität, Diskrete Wahlexperimente

The study at hand considers strategic management from a behavioral point of view. On the basis of prior knowledge from business and organizational sciences as well as from experimental psychology we conceptualize a microfoundation approach. Our concept will then be operationalized by employing a discrete choice experiment. As we explain strategic changes with the decision makers' cognitive properties, our concept helps to deepen the understanding about strategic transformation processes which will be helpful against the background of increasing environmental changes. Our paper also contributes to close the gap between micro and macro approaches of strategic management and identifies starting points for further practical recommendations.

Keywords: strategic management, microfoundations, reference points, institutional reflexivity, discrete choice experiments

1 Einführung

Der sich aufgrund technologischer und gesellschaftlicher Veränderungen in den letzten Jahrzehnten stark beschleunigte Wandel des Unternehmensumfelds macht heute die kontinuierliche Anpassung von einmal formulierten Strategien zu einem kritischen Erfolgsfaktor der Unternehmensführung. Dieser Trend äußerte sich in den letzten Jahren darin, dass vormals vermeintlich „unzerstörbare“ Unternehmensimperien (wie z.B. Nokia oder Schlecker) durch die mangelhafte Reaktion auf strategierelevante Umfeldveränderungen schnell in eine wirtschaftliche Notsituation geraten sind und heute zum Teil schon nicht mehr am Markt existieren (Erben 2007). Die in der be-



trieblichen Praxis somit sehr hohe Bedeutung von Strategietransformationen (*Stephan 2011*) wurde jedoch bislang von Seiten der Managementforschung nicht in der gebotenen Tiefe aufgearbeitet. Vereinzelt lassen in erster Linie Arbeiten aus dem Bereich der ressourcentheoretischen Ansätze immer wieder darauf schließen, dass die Fähigkeit von Führungskräften, die strategische Ungewissheit adäquat meistern zu können, als wichtige interne Ressource für die langfristige Überlebenssicherung von Unternehmen gesehen werden muss (z.B. *Schreyögg/Kliesch 2005*; *Teece et al. 2016*). Auch wird in diesem Zusammenhang häufig die Forderung nach einer an die spezifische Situation angepassten und flexiblen Handlungsfähigkeit erhoben (z.B. *Damodaran 2008*; *Andersen/Schröder 2010*; *Pernet 2011*), für die die einschlägige Literatur jedoch bis heute nur unzureichende Erklärungen hinsichtlich der dahinterliegenden Entscheidungsprozesse liefert (*Molina-Azorín 2014*).

Vor dem Hintergrund einer hohen theoretischen wie auch praktischen Relevanz greift der vorliegende Beitrag diese Lücke auf und setzt an einem zentralen Mangel auf dem Gebiet der Strategieforschung an. Anders als in etlichen konzeptionellen Studien erfolgt hierbei die Betrachtung von Unternehmen nicht auf der Global-, sondern der Individualebene. Zudem werden diese nicht – wie oftmals üblich – „als Trivialmaschinen“ (*Güttel et al. 2012, 643*), sondern als Gruppen von Individuen mit jeweils unterschiedlichen kognitiven Gegebenheiten verstanden. Im Zentrum der weiteren Ausführung steht insofern konkret die Frage, wie strategische Entscheidungen vor dem Hintergrund eines durch Unsicherheit geprägten Unternehmensumfelds aus individualistischer Sicht erklärt werden können und ob diesbezüglich Unterschiede zwischen verschiedenen Gruppen von strategischen Akteuren bestehen. Für das strategische Management soll damit ein Beitrag zu dessen weiterer Mikrofundierung geleistet werden, die sowohl für die zukünftige Managementforschung als auch für die praktische Gestaltung von Führungsinstrumenten wertvolle Hinweise liefern kann. In Abschnitt 2 werden zunächst die theoretischen Grundlagen des Ansatzes erläutert, bevor dieser anschließend operationalisiert und mittels eines Discrete Choice-Experiments empirisch überprüft wird (Abschnitt 3). Die Ausführung schließt mit einem Fazit.

2 Theoretische Grundlagen

In der strategischen Managementforschung hat sich seit einiger Zeit die Sichtweise etabliert, dass Unternehmen Wettbewerbsvorteile am Markt erzielen können, wenn sie über geeignete Ressourcen verfügen. Als „Speicher spezifischer Stärken“ (*Bea/Haas 2013, 30*) können diese sowohl materieller als auch immaterieller Natur sein (*Wernerfelt 1984*), wobei sie eine Reihe spezifischer Kriterien (z.B. Heterogenität, Immobilität, Seltenheit, Werthaltigkeit) aufweisen sollten, um wirklich zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen geeignet zu sein (*Barney 1991*). Darüber hinaus hat sich seit den frühen 1990er Jahren die Auffassung durchgesetzt, dass nicht alleine der Ressour-



cenbestand, sondern erst die Nutzung desselben zum Aufbau von nachhaltigen Kernkompetenzen führt (z.B. *Prahalad/Hamel* 1990). Zwar werden die hierfür notwendigen „organizational capabilities“ (*Becker/Fallgatter* 2007, 40) gemeinhin als zentrale Voraussetzung gesehen, um strategische Wettbewerbsvorteile erreichen und vor allem halten zu können (*Hungenberg* 2000), jedoch wurden den einschlägigen Arbeiten, die sich zunächst mit der Konzeptualisierung dieser Fähigkeiten beschäftigt hatten (z.B. *Teece et al.* 1997; *Zollo/Winter* 2002; *Helfat/Peteraf* 2003), gerade vor dem Hintergrund einer gestiegenen Umfeldynamik deutliche Mängel attestiert (z.B. von *Schreyögg/Kliesch* 2005; *Arend/Bromiley* 2009; *Moldaschl* 2010). So begründet *Moldaschl* (2006) den schwachen Erkenntnisbeitrag dieser Ansätze damit, dass sie aus theoretischer Sicht nicht eindeutig zwischen dem Ressourcen- bzw. Kompetenzbestand und dessen situativ angemessenem Gebrauch („Performanz“) unterscheiden, sondern ohne ein wirkliches Akteurskonzept abstrakte innere Fähigkeiten der Organisation und ihrer Mitglieder fokussieren. Vor diesem Hintergrund verspricht gerade eine Mikrofundierung, das heißt die Erklärung von gesamtorganisationalen Phänomenen auf der Individualebene (*Foss* 2010), wertvolle Erkenntnisse für dieses Forschungsfeld (*Güttel et al.* 2012; *Molina-Azorín* 2014). Dabei räumten zuletzt unter anderem *Helfat/Martin* (2015), *Helfat/Peteraf* (2015) sowie *Dong et al.* (2016) den Führungskräften von Unternehmen einen hohen Stellenwert für die Erklärung des strategischen Wandels ein. Nach *Helfat/Peteraf* (2015) fungieren dabei insbesondere die kognitiven Fähigkeiten der strategischen Entscheidungsträger als Mediatoren zwischen der Unternehmensumwelt und dem strategischen Wandel des Unternehmens. Wie diese jedoch zu operationalisieren sind und wodurch sie beeinflusst werden, wurde bislang noch nicht ausreichend beleuchtet. Der vorliegende Beitrag greift deshalb dieses Problem auf und stellt die Umfeldwahrnehmung der strategischen Akteure in den Mittelpunkt seiner Betrachtung.

Ausgehend von dem Problem eines sich ständig verändernden Unternehmensumfelds, wurden in den letzten Jahren nicht nur in der strategischen Managementtheorie, sondern auch in der Organisationstheorie Ansätze entwickelt, die diese Unsicherheiten aufgreifen und Implikationen für das Management ableiten (*Gollisch/Theuvsen* 2016). Einen vielversprechenden organisationstheoretischen Ansatz für die Mikrofundierung des strategischen Managements bietet das von *Schreyögg/Sydow* (2010) entworfene Konzept des „constant balancing“. Dieses „can be viewed as a meta-level process that permeates the system through surveillance and the identification of critical information and change necessities. This information is intended to encourage a rethinking of the problem-solving procedures and priorities in use, to initiate a new translation of environmental demands, and possibly even to break or to depart from existing organizational paths“ (*Schreyögg/Sydow* 2010, 1259). Es stellt eine Weiterentwicklung des von *O'Reilly/Tushman* (2008) entworfenen Ansatzes der organisationalen Ambidextrie dar, wobei es sich von diesem



dadurch unterscheidet, dass keine Separierung der beiden Funktionen „exploration“ (Fähigkeitensuche) und „exploitation“ (Fähigkeitennutzung) (March 1991) innerhalb der Organisation stattfindet. Stattdessen wird dabei die Auffassung vertreten, dass Informationen integriert auf einer Metaebene (dieser Gedanke geht zurück auf das Konzept des „Kompetenzmonitoring“ von Schreyögg/Kliesch-Eberl (2007)) reflektiert und die bestehenden Routinen dabei kritisch auf notwendige Veränderungen hin überprüft werden (Schreyögg/Sydow 2010). Allerdings stellt sich hierbei die Frage, wie dieser Ansatz auf der Individualebene operationalisiert werden kann. Hierzu werden im Folgenden zwei mögliche Anknüpfungspunkte, nämlich das Konzept der strategischen Referenzpunkte und der Ansatz der Institutionellen Reflexivität, erläutert.

(1) Strategische Referenzpunkte als kognitive Entscheidungs determinanten

Vor dem Hintergrund der beachtlichen Fortschritte in den Neurowissenschaften kritisieren Hodgkinson/Healey (2011, 1501), dass viele Ansätze der strategischen Veränderung heute immer noch von einer „outmoded conception of the strategist as a cognitive miser“ ausgehen. An dieser Stelle bietet die auf psychologischen Erkenntnissen basierende Theorie der strategischen Referenzpunkte (SRP) (Fiegenbaum et al. 1996; Fiegenbaum 1997; Shoham/Fiegenbaum 2002) ein großes Potenzial für die Weiterentwicklung des Strategieverständnisses, da dieser Ansatz die Tatsache berücksichtigt, dass kognitive Prozesse von Entscheidungsträgern auch im Rahmen des strategischen Managements eine wichtige Rolle spielen (Shoham/Fiegenbaum 2002). Aufbauend auf der „Prospect Theory“ (Kahneman/Tversky 1979; Tversky/Kahneman 1981), wird dabei postuliert, dass Führungskräfte strategische Optionen in Abhängigkeit von unterschiedlichen „strategischen Referenzpunkten“ (z.B. Produktqualität, Serviceinnovationen, Eigenkapitalrendite) evaluieren, die wiederum ihre Wahrnehmung und somit auch das strategische Entscheidungsverhalten beeinflussen (Fiegenbaum 1997). Je nach Lage der jeweiligen strategischen Benchmark (z.B. 3%, 5% oder 7% Eigenkapitalrendite) befinden sich Entscheidungsträger entweder in einer wahrgenommenen Gewinnsituation und verhalten sich demnach risikoavers oder in einer wahrgenommenen Verlustsituation, mit der eine risikofreudige Verhaltensreaktion einhergeht (Fiegenbaum et al. 1996). Hinsichtlich der Erfolgsfaktoren für das strategische Management führen Fiegenbaum et al. (1996) ins Feld, dass Unternehmen, deren Führungskräfte einen ausgewogenen Fokus auf unterschiedliche strategische Referenzpunkte aufweisen, solchen Unternehmen leistungsmäßig überlegen sind, die nur einzelne Referenzpunkte (z.B. ausschließlich die Kostenreduktion) fokussieren. Auch geben sie zu bedenken, dass „the most effective firms will continuously alter or revise their SRP to focus attention on new challenges and opportunities arising in their respective environment [ohne Hervorhebungen]“ (Fiegenbaum et al. 1996, 230). Als theoretische Brücke zwischen Ökonomie und Psychologie (Fiegenbaum et al. 1996) bietet das Konzept der strategischen



Referenzpunkte deshalb eine vielversprechende Ausgangsbasis für die Berücksichtigung des Individualverhaltens im Rahmen von strategischen Transformationsprozessen.

(2) Reflexive Institutionen als integratives Umfeldmonitoring

Zur Aufrechterhaltung von Effektivität und Effizienz in einem sich stetig verändernden Organisationsumfeld fordern *Schreyögg/Sydow* (2010) eine Meta-Funktion, die ein konsequentes Monitoring der bestehenden Routinen vornimmt und diese kritisch auf ihre Angemessenheit überprüft. Laut *Schirmer/Ziesche* (2010) entspricht dies dem Gedanken einer institutionalisierten Reflexion, für die *Moldaschl* (2004; 2006; 2007) in der Vergangenheit bereits einen ausführlichen Konzeptentwurf vorgelegt hat (diesen Zusammenhang betonen auch *Güttel et al.* (2012)). Dabei handelt es sich um einen organisationstheoretisch fundierten Managementansatz, der u.a. die Gedanken der Systemtheorie (z.B. Selbstreferenzialität, systemische Kopplung) aufgreift und thematisiert, wie ein erfolgreiches organisationales Veränderungsmanagement unter Berücksichtigung des oben angesprochenen Situationsbezugs (d.h. einer langfristigen Aufrechterhaltung der „Performanz“) sichergestellt werden kann (*Moldaschl* 2006). Aus theoretischer Perspektive wird dabei auf die institutionalisierten Praktiken und Regelsysteme der flexiblen Ressourcennutzung abgestellt: „The conception of ‚Institutional Reflexivity‘ focuses on the question, how firms keep their procedures and premises open to revisions, and which institutions they [sic] impede ‚lock-ins‘“ (*Moldaschl* 2007, 4). Hinsichtlich der Operationalisierung derselben schlägt *Moldaschl* (2006) fünf Einzeldimensionen vor:

1. Selbstbeobachtung und -kritik,
2. Fremdbeobachtung,
3. Fremdreferenz,
4. Uneingeschränkte Bewertung der Folgen des eigenen Handelns,
5. Auseinandersetzung mit der eigenen Gegenwart und Zukunft.

Für die Wirksamkeit von reflexiven Institutionen ist es nach *Schirmer et al.* (2012, 195) entscheidend, dass diese sich „auf die Handhabung relevanter Barrieren (...) in der *Wahrnehmung von Akteuren* [Herv. durch Autoren]“ beziehen. Wie beschrieben, können diese Wahrnehmungsbarrieren durch strategische Referenzpunkte operationalisiert werden. Neben den oben erläuterten Auswirkungen auf die Gewinn- und Verlustwahrnehmung von Individuen, wirken sich diese nach *Kahneman/Lovallo* (1993) u.a. dadurch aus, dass langfristig die bereits etablierte Sichtweise auf Probleme beibehalten wird und es im Entscheidungsprozess von Individuen somit zu einer teilweisen Ausblendung von externen Informationen kommen kann (in einer empirischen Studie weisen z.B. auch *Post et al.* (2008) die Pfadabhängigkeit von Referenzpunkten nach). Um Asymmetrien zu erkennen, die sich später zu Wettbewerbsvorteilen am Markt entwickeln können (*Miller*



2003), müssen jedoch Informationen über Veränderungen des Unternehmensumfeldes möglichst unvoreingenommen betrachtet, d.h. die vorhandenen Wahrnehmungsbarrieren adressiert und kritisch hinterfragt werden (*Moldaschl* 2006). Für eine weitere Mikrofundierung des strategischen Managements bietet der Ansatz der „Institutionellen Reflexivität“ in Verbindung mit dem Konzept der „strategischen Referenzpunkte“ somit ein großes Potenzial. Da hiermit ein Zusammenhang zwischen der individuellen Entscheidungsheuristik von strategischen Akteuren und der Hinterfragung dieser Heuristik (im Sinne einer Öffnung der Wahrnehmung und Sensibilisierung für den strategischen Veränderungsbedarf des eigenen Unternehmens) hergestellt wird, zielt die vorliegende Untersuchung auf ein tieferes Verständnis von strategischen Transformationsprozessen. Im nächsten Abschnitt wird nun mittels eines Discrete Choice-Experiments untersucht, ob und inwiefern tatsächlich Unterschiede zwischen den Gruppen der „reflexiv“ und der „nicht-reflexiv“ entscheidenden strategischen Akteure mit Blick auf ihre strategischen Referenzpunkte bestehen.

3 Empirische Studie

3.1 Choice Experiment

Die empirische Untersuchung wurde im Sommer 2016 mit Führungskräften des landwirtschaftlichen Warenhandels (sog. „Landhandel“) durchgeführt. Für die vorliegende Studie eignen sich diese insbesondere deshalb, weil sich mittelfristig der landwirtschaftliche Kundenstamm dieser Branche so weit reduzieren wird, dass eine Vergrößerung des Handelsgebietes und damit eine strategische Neuausrichtung ihres Geschäfts von zentraler Bedeutung für den zukünftigen Erfolg von Landhändlern ist (*Spinne* 2013). Vor diesem Hintergrund wurden die Befragten im Rahmen eines Discrete Choice-Experiments mit verschiedenen Handelsgebieten konfrontiert und gebeten, das für sie jeweils attraktivste zu markieren. Die Spezifikation der Wahloptionen erfolgte dabei auf Basis unterschiedlicher strategischer Referenzpunkte. Diesbezüglich gilt es allerdings zu bedenken, dass „the attributes that are used to describe the options in a choice experiment need to be appropriate and plausible, and the combinations that are presented in the experiment need to be realistic“ (*Street/Burgess* 2007, 12). Um den Anforderungen an ein valides Untersuchungsdesign zu entsprechen, plädieren *Louviere et al.* (2010) deshalb nachdrücklich für die Durchführung von qualitativen Vorstudien. Die vorliegende Untersuchung greift aus diesem Grund die Erkenntnisse aus einer im Jahre 2015 durchgeführten qualitativen Befragung von Landhändlern auf. Bei der Analyse der berichteten Beweggründe für zurückliegende strategische Entscheidungen konnte festgestellt werden, dass diese auf der Grundlage von sechs strategischen Referenzpunkten getroffen wurden, wovon allerdings zwei von deutlich untergeordneter Bedeutung waren (*Gollisch et al.* 2016) und deshalb im Folgenden vernachlässigt werden. Auf Basis einer Literaturlauswertung zum Themenbereich „Landhandel“ sowie zusätzlichen Gesprächen mit Landhandels-Experten wurden



somit die folgenden vier Entscheidungsattribute und deren Ausprägungen für die vorliegende Studie operationalisiert:

SRP	Attribute	Ausprägungen	Literaturquellen
Zukünftiger Ertrag	Durchschnittliche Handelsspanne (vor Abzug der Kosten), die sich aufgrund der Wettbewerbssituation beim Getreide- und Futtermittelhandel (lose) erzielen lässt	- 3,00 €/100 kg - 3,25 €/100 kg - 3,50 €/100 kg	<i>Hochmuth 1951; Osterholzer 1981; Kühl 1985; Thompson/Dziura 1987; Kuron 1993; Strecker et al. 2010</i>
Kundenverhalten	Kaufverhalten der Kunden	- in erster Linie traditionelle Kunden, die eine persönliche Ansprache erwarten - sowohl reine Preiskäufer als auch traditionelle Kunden, die eine persönliche Ansprache erwarten - in erster Linie Preiskäufer	<i>Franz et al. 1960; Jessen 1976; Kühl 1982; Nienhoff 1982; Straaten 1985; Schulze-Düllo 1995; Gollisch/Theuvsen 2015</i>
Betriebsleistung	Struktur der landwirtschaftlichen Betriebe	- überwiegend Großbetriebe - sowohl Kleinbetriebe als auch Großbetriebe - überwiegend Kleinbetriebe	<i>Wiese 1968; Leyrer 1971; Jessen 1976; Schulze-Düllo 1995; Strecker et al. 2010</i>
Kapitalbindung	Kooperationsmöglichkeiten mit Landwirten oder Mitbewerbern (z.B. im Bereich Lagerhaltung oder Transport)	- gegeben - nicht gegeben	<i>Osterholzer 1981; Schulze-Düllo 1995; Strecker et al. 2010; Schulze 2012; Spinne 2013</i>

Abbildung 1: Attribute und Ausprägungen des Choice Experiments

Quelle: Eigene Darstellung

Nach der Definition und Kodierung der Attribute mit ihren Ausprägungen (die Variablen des Choice Experiments wurden effekt-kodiert) wurde außerdem das statistische Design des Experiments festgelegt. Laut *Hartl (2008)* ist hierfür eines der zentralen Qualitätskriterien die statistische Effizienz, die Aussagen über die Größe der Kovarianz- bzw. der Informationsmatrix eines Experimentaldesigns zulässt. Da für die vorliegende Erhebung ein reduziertes Design verwendet wurde, war es das Ziel, „eine Teilmenge von Alternativen zu finden, die das vollständige Design möglichst gut repräsentiert“ (*Telser 2002, 40*). Zu diesem Zweck wurde die „Balanced Overlap“-Methode aus dem Softwarepaket von „Sawtooth Lighthouse Studio“ verwendet, die gegenüber anderen Methoden den Vorteil aufweist, dass sowohl Haupteffekte als auch Interaktionseffekte sehr effizient geschätzt werden können (*Sawtooth Software 2013*). Das Design ist mit einer D-Effizienz (*Kuhfeld et al. 1994*) von 95% nahezu vollkommen effizient. Im Rahmen der Erhebung wurden jedem befragten Landhändler zehn generische Choice Sets mit jeweils vier Alternativen und einer No-Choice-Alternative (siehe *Abbildung 2*) vorgelegt. Bei insgesamt 167 vollständig ausgefüllten Fragebögen lagen am Ende der Befragung somit 1.670 auswertbare Entscheidungen vor.



Bitte stellen Sie sich den folgenden hypothetischen Sachverhalt vor: Sie stehen als junger Landhändler kurz vor dem Berufseinstieg und können selbst frei wählen, in welchem Kundengebiet Sie handeln wollen. Ihnen stehen 4 Kundengebiete mit unterschiedlichen Marktgegebenheiten zur Auswahl.

Wir legen Ihnen diese Entscheidungssituation nun 10 Mal mit unterschiedlichen Alternativen vor. Bitte markieren Sie jeweils die Alternative, die Ihnen am Ehesten zusagt.

(1 von 10)

	Gebiet 1	Gebiet 2	Gebiet 3	Gebiet 4	
Durchschnittliche Handelsspanne (vor Abzug der Kosten), die sich aufgrund der Wettbewerbssituation beim Getreide- und Futtermittelhandel (lose) erzielen lässt	3,00 €/100 kg	3,00 €/100 kg	3,50 €/100 kg	3,50 €/100 kg	
Struktur der landwirtschaftlichen Betriebe	überwiegend Kleinbetriebe	überwiegend Kleinbetriebe	sowohl Kleinbetriebe als auch Großbetriebe	überwiegend Großbetriebe	
Kaufverhalten der Kunden	sowohl reine Preiskäufer als auch traditionelle Kunden, die eine persönliche Ansprache erwarten	in erster Linie traditionelle Kunden, die eine persönliche Ansprache erwarten	in erster Linie Preiskäufer	in erster Linie Preiskäufer	Keines der Gebiete ist attraktiver als die anderen
Kooperationsmöglichkeiten mit Landwirten oder Mitbewerbern (z.B. im Bereich Lagerhaltung oder Transport)	nicht gegeben	nicht gegeben	gegeben	nicht gegeben	
Ihre Wahl:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 2: Exemplarisches Choice Set mit Einführungsszenario

Quelle: Eigene Darstellung

3.2 Ökonometrisches Modell

Discrete Choice-Experimente sind in den letzten Jahren in vielen Wissenschaftsbereichen zu einem Standardinstrument der empirischen Präferenzmessung avanciert. Die dahinter stehende Methodik wurde bereits zu Beginn der 1980er Jahre von *Louviere, Hensher* und *Woodworth* (*Louviere/Hensher* 1982; *Louviere/Woodworth* 1983) entwickelt. Demnach kann der Gesamtnutzen U_{ni} , den ein Individuum n aus einer Entscheidungsalternative i erhält, unmöglich exakt gemessen werden (laut *Balderjahn* (1993) sind hierfür z.B. auch Spezifikations- und Aggregationsfehler des Forschers ausschlaggebend). Deshalb bedient man sich gemäß dem Konzept der Zufallsnutzen-theorie bei der Spezifikation der Nutzenfunktion zweier Nutzenkomponenten. Während die deterministische Komponente V_{ni} den messbaren Nutzenanteil quantifiziert, dient die stochastische Komponente ε_{ni} der Abdeckung von nicht-messbaren Einflüssen (*Jetzek* 2010). Unter der Annahme von subjektiv rational entscheidenden Individuen (*Maier/Weiss* 1990), kann somit die Auswahlwahrscheinlichkeit der Alternative i gegenüber der Alternative j als Wahrscheinlichkeitsfunktion dargestellt werden (*Train* 2009):

$$P_{ni} = P(V_{ni} + \varepsilon_{ni} > V_{nj} + \varepsilon_{nj} \quad \forall j \neq i). \quad (1)$$



Wird nun eine Gumbel-Verteilung für die stochastische Nutzenkomponente unterstellt (Train 2009), ergibt sich die Logit-Auswahlwahrscheinlichkeit für Alternative i aus:

$$P_{ni} = \frac{e^{V_{ni}}}{\sum_j e^{V_{nj}}} = \frac{e^{\beta x_{ni}}}{\sum_j e^{\beta x_{nj}}}, \quad (2)$$

wobei x den Vektor der erklärenden Variablen und β den entsprechenden Gewichtungsvektor darstellt. Mittels des Newton-Raphson-Algorithmus (vgl. hierzu *Louviere et al.* 2010) können dann die entsprechenden Nutzenwerte der erklärenden Variablen durch Maximierung der Likelihood-Funktion ermittelt werden. Da hierbei jedoch eine einheitliche Nutzenfunktion (und damit eine einheitliche Präferenzstruktur) für die Gesamtpopulation unterstellt wird (*Jetzek* 2010), aber gerade die Diskrimination von Befragten (z.B. hinsichtlich der in ihren Unternehmen jeweils institutionalisierten Reflexivität) vielfältige Implikationen für die vorliegende Forschungsfrage verspricht, muss ein Verfahren angewandt werden, das die ex-post Segmentierung der Population auf Basis von errechneten Nutzenwerten gestattet. Hierfür wurden in der jüngeren Vergangenheit verschiedene Ansätze entwickelt, wobei im Rahmen der vorliegenden Untersuchung die Hierarchische Bayes-Analyse (HB) herangezogen wird. Im Vergleich zu alternativen choice-basierten Segmentierungsmethoden, wie etwa der Latenten Klassenanalyse (LCA), zeichnet sich dieses Verfahren dadurch aus, dass keine segmentspezifischen, sondern individuelle Nutzenschätzungen für jeden einzelnen Befragten vorgenommen werden. Dabei werden mittels zweier verknüpfter ökonomischer Modelle die für eine belastbare Schätzung nur unzureichend vorhandenen Informationen auf der Individualebene durch Informationen der Gesamtstichprobe ergänzt (*Teichert* 2001). Der Ansatz selbst (vgl. zum Folgenden *Allenby et al.* 1995; *Hillig* 2006; *Train* 2009) basiert auf dem Grundgedanken der bedingten Wahrscheinlichkeiten. Im Gegensatz zur Maximum-Likelihood-Schätzung wird hierbei einerseits nicht davon ausgegangen, dass Schätzparameter θ das unterstellte Verteilungsmodell der Daten Y bestmöglich abbilden, sondern die entgegengesetzte Sichtweise, d.h. eine bestmögliche Modellierung der Parameterverteilung bei gegebenen Daten, verfolgt. Andererseits werden für die Schätzung dieser bedingten Parameterverteilung $P(\theta|Y)$ Vorab-Informationen über die Parameter mittels einer sogenannten „Priori-Verteilung“ $P(\theta)$ herangezogen und mit den Informationen aus den Daten verknüpft (*Hillig* 2006). Nach dem Bayes-Theorem kann die so generierte „Posteriori-Verteilung“ folgendermaßen berechnet werden:

$$P(\theta|Y) = \frac{P(\theta)P(Y|\theta)}{P(Y)}. \quad (3)$$

Unter der Voraussetzung, dass $P(Y)$ unabhängig von θ ist und hierdurch die Posteriori-Verteilung auf einen Wert von 1 normiert wird, ergibt sich:



$$P(\theta|Y) \propto P(\theta)P(Y|\theta). \quad (4)$$

Für die Schätzung der Posteriori-Verteilung $P(\theta|Y)$ werden somit zwei Komponenten benötigt. Auf höherer Ebene fließen über die Priori-Verteilung $P(\theta)$ zum einen Informationen der Gesamtstichprobe in das Modell ein, wobei angenommen wird, dass die Teilnutzenwerte β_n entsprechend einer Multinormalverteilung mit dem Vektor von Erwartungswerten α und der Varianz-/Kovarianzmatrix V verteilt sind:

$$\beta_n \sim Normal(\alpha, V). \quad (5)$$

Zum anderen werden auf der untergeordneten Ebene über $P(Y|\theta)$ die individuellen Auswahlentscheidungen der Befragten mittels eines multinomialen Logit-Modells berücksichtigt. Werden einem Befragten n mehrere Choice Sets C vorgelegt, ergibt sich die Wahrscheinlichkeit für alle Wahlentscheidungen des Individuums aus:

$$P_n(Y_n|\beta_n) = \prod_{j \in C} \left(\frac{e^{\beta x_{nj}}}{\sum_j e^{\beta x_{nj}}} \right). \quad (6)$$

Durch die Integration von $P_n(Y_n|\beta_n)$ über alle β_n und das Hinzufügen der unter (5) spezifizierten Dichtefunktion der Normalverteilung kann die sogenannte “mixed-logit-Wahrscheinlichkeit” $P_n(Y_n|\alpha, V)$ auf der oberen Ebene berechnet werden:

$$P_n(Y_n|\alpha, V) = \int P_n(Y_n|\beta_n)\phi(\beta_n|\alpha, V)d\beta_n. \quad (7)$$

Damit ergibt sich die Posteriori-Verteilung $P(\alpha, V|Y)$ aus:

$$P(\alpha, V|Y) \propto \prod_n P_n(Y_n|\alpha, V)P(\alpha, V). \quad (8)$$

Um nun entsprechende Parameterwerte aus der Posteriori-Verteilung zu erhalten, wäre es laut *Train* (2009) zwar denkbar, direkt aus dieser Verteilung mit Hilfe des Metropolis-Hastings-Algorithmus (*Chib/Greenberg* 1995) Parameterwerte zu simulieren, allerdings wäre dieses Vorgehen mit Blick auf die nicht-geschlossene Form des Integrals von $P_n(Y_n|\alpha, V)$ sehr zeitintensiv. Aus diesem Grund bedient man sich des Gibbs-Samplers (*Geman/Geman* 1984; *Gelfand/Smith* 1990) und betrachtet β_n als einen Parameter einer gemeinsamen Posteriori-Verteilung für β_n , α und $V \forall n$:

$$P(\alpha, V, \beta_n \forall n | Y) \propto \prod_n P_n(Y_n|\beta_n)\phi(\beta_n|\alpha, V)P(\alpha, V). \quad (9)$$



Für die Ermittlung der einzelnen Parameterwerte wird mit Hilfe des Gibbs-Samplers ein dreistufiger, iterativer Prozess durchlaufen, wobei jeweils immer zwei Werte aus dem Parameterset als gegeben angenommen werden (vgl. für eine ausführliche Darstellung z.B. *Allenby et al.* 1995; *Hillig* 2006). Nach einer genügend großen Anzahl an Iterationen konvergieren die Werte gegen gezogene Parameterwerte aus der gemeinsamen Posteriori-Verteilung und können für die Errechnung von individuellen Parameterschätzern und deren Standardfehlern verwendet werden (*Train* 2009). Für die vorliegende Untersuchung wurde der Empfehlung von *Train* (2009) und dem Softwarehersteller *Sawtooth* (2009) gefolgt und eine Einstellung von 10.000 Iterationen als Konvergenzspanne vorgenommen. Anschließend wurden nochmals 10.000 Iterationen durchlaufen und zur Schätzung der individuellen Nutzenparameter herangezogen.

3.3 Ergebnisse

Die Landhändlerbefragung wurde online durchgeführt und richtete sich speziell an die Führungskräfte der Branche. Unter den 167 Befragten, die den Fragebogen vollständig ausgefüllt hatten, waren 90 geschäftsführende Gesellschafter, 39 Mitglieder der Geschäftsführung und 27 Regional-, Bereichs- oder Abteilungsleiter sowie Prokuristen. Das Bildungsniveau der Befragten lag mit einer Akademikerquote von 47,3% relativ hoch und die Altersstruktur war ausgeglichen. Das Konzept der „Institutionellen Reflexivität“ wurde anhand der oben genannten fünf Dimensionen mit den von *Moldaschl* (2006) vorgeschlagenen und bereits von *Knödler* (2013) angewandten Items operationalisiert und leicht an den spezifischen Entscheidungskontext der Befragten angepasst (*Schirmer et al.* 2012). Die Messung erfolgte auf fünfstufigen Likert-Skalen (1 = trifft nicht zu; 5 = trifft zu). Da das Konstrukt der „Institutionellen Reflexivität“ als formatives Messmodell zu spezifizieren ist (vgl. hierzu *Eberl* 2004), konnten für die weitere Auswertung keine faktorenanalytischen Verfahren herangezogen werden (*Diamantopoulos/Winklhofer* 2001). Da die einzelnen Indikatoren hierbei jeweils einen Teil des Gesamtkonstrukts erklären (*Christophersen/Grape* 2007), wurde zur Analyse keine Gesamtskala gebildet, sondern es wurden sowohl jedes Item separat als auch alle Items gemeinsam mittels einer Two-Step-Clusteranalyse analysiert (siehe *Abbildung 3*). Vorher wurden alle Items auf Multikollinearität überprüft (mit einem VIF < 1,6 lagen diesbezüglich keine Auffälligkeiten vor). Bei der Einzelanalyse der ersten drei Items sowie der Gesamtanalyse konnten jeweils zwei Cluster und bei den anderen beiden Items jeweils drei Cluster mit Befragten, die ähnliche Reflexivitätswerte aufwiesen, identifiziert werden. Die Qualität der Clusterlösungen (gemessen durch das Silhouettenmaß für Kohäsion und Separation) war bei allen Einzelanalysen sehr gut, bei der Gesamtanalyse zufriedenstellend (*Janssen/Laatz* 2013). Zur Sicherheit wurden die Clustermittelwerte der Item-Scores (M) anschließend nochmals mittels des Kruskal-Wallis-H-Tests auf Unabhängigkeit getestet; zwischen allen Clustern lagen hochsignifikante Differenzen der gemessenen Reflexivitätsmittelwerte vor. Außerdem wurden die Cluster



nach allen im Rahmen der Befragung erhobenen soziodemographischen und -ökonomischen Merkmalen analysiert. Dabei konnten keine Abhängigkeiten gefunden werden.

Item-Nr. (Dimension)	Items für "Institutionelle Reflexivität"	Cluster	N	M	Silhouettenmaß K&S	p Kruskal Wallis-H
1	In meinem Unternehmen werden Maßnahmen genutzt, mit denen die eigene Entwicklung regelmäßig kritisch hinterfragt wird (z.B. Vergleich mit dem Wettbewerb)	1	66	2,42	0,7	0,000
		2	101	4,28		
2	Externe Meinungen (z.B. von Kunden, Fachexperten, Beiräten, etc.) werden in meinem Unternehmen regelmäßig ausgewertet	1	106	2,28	0,7	0,000
		2	61	4,34		
3	Für die Außendarstellung meines Unternehmens werden regelmäßig externe Berichte über das Unternehmen (z.B. Nachhaltigkeits- oder Prozesszertifikate, etc.) genutzt	1	80	3,55	0,7	0,000
		2	87	1,68		
4	Es findet regelmäßig eine für die Mitarbeiter offene Bewertung des Unternehmens statt (z.B. Kunden- oder Mitarbeiterbefragung, etc.)	1	86	2,29	0,8	0,000
		2	37	4,27		
		3	44	1,00		
5	Für die Unternehmensentwicklung werden bei uns unterschiedliche Szenarien/Entwicklungsalternativen betrachtet	1	51	1,63	0,8	0,000
		2	69	4,30		
		3	47	3,00		
Alle Items		1	87	2,94	0,4	0,000
				2,26		
				2,22		
				1,72		
		2	80	2,51		
				4,20		
				3,88		
				2,96		
				3,11		0,000
				3,79		0,000

Abbildung 3: Ergebnisse der Two-Step-Clusteranalyse und der Mittelwerttests

Quelle: Eigene Darstellung

Bevor die individuellen Nutzenwerte der Befragten verglichen werden konnten, wurden die Teilnutzenrohwerte aus der HB-Analyse auf 0 zentriert und einheitlich skaliert. Zudem wurde nach Orme (2010, 79) folgendes Transformationsverfahren zur Ermittlung des relativen Stellenwerts der Attribute angewandt: „Sometimes we want to characterize the relative importance of each attribute. We can do this by considering how much difference each attribute could make in the total utility (...). That difference is the range in the attribute's utility values. We calculate percentages from relative ranges, obtaining a set of attribute importance values that add to 100 percent“. Nach der Skalierung der Nutzenwerte und der Errechnung des relativen Stellenwerts der einzelnen Attribute für jeden Befragten wurden diesbezüglich die ermittelten Cluster mittels varianzanalytischer Verfahren auf Unterschiede untersucht (die Kriteriumsvariablen wurden zunächst mit dem Kolmogorov-Smirnov-Test auf Normalverteilung geprüft; bei normalverteilten Variablen wurde die einfaktorielle ANOVA, bei nicht-normalverteilten Variablen der Kruskal-Wallis-H-Test durchgeführt). Mit Blick auf die relative Bedeutung der Attribute konnten zwei signifikante Mittelwertdifferenzen identifiziert werden; hinsichtlich der standardisierten Nutzenwerte für jede Attributausprägung ergab die Analyse sogar etliche signifikante Unterschiede. Diese wurden anschließend durch paarweise Post-Hoc-Tests bestätigt bzw. genau lokalisiert. Obgleich die identifi-



zierten Mittelwertdifferenzen zwischen den Clustern keine Aussagen über Kausalzusammenhänge gestatten, können die empirischen Ergebnisse im Folgenden zu einer Überprüfung der Plausibilität des oben vorgelegten Konzeptes herangezogen werden.

Wie zunächst aus der Analyse der relativen Bedeutung der strategischen Referenzpunkte (d.h. der einzelnen Attribute des Choice Experiments) hervorgeht, weisen jeweils die Gruppen der Landhändler mit einem höheren Reflexivitätsgrad bei Item 4 und bei der Gesamtanalyse aller Items dem strategischen Referenzpunkt „Kapitalbindung“ (Attribut „Kooperationsmöglichkeiten“) eine signifikant höhere relative Bedeutung zu als solche mit einem niedrigeren Grad an institutioneller Reflexivität (siehe *Abbildung 4*). Dies lässt sich damit erklären, dass Landhändler laut *Osterholzer* (1981) gegenüber einer überbetrieblichen Zusammenarbeit traditionell sehr hohe psychologische Vorbehalte (wie z.B. die Angst vor dem Verlust der Selbständigkeit oder die Befürchtung von Abhängigkeiten von anderen Unternehmen) aufweisen und reflexive Institutionen tatsächlich zu einer kritischen Hinterfragung solcher Wahrnehmungen bzw. Einstellungen beitragen. Vor dem Hintergrund einer hohen Kapitalbindung und der in den letzten Jahren gleichzeitig stark zurückgegangenen Handelsspannen im Landhandelsbereich (*Gollisch/Theuvsen* 2015) nimmt heute die Schaffung von unternehmensübergreifenden Synergien einen immer höheren Stellenwert für diese Unternehmen ein (*Schulze-Düllo* 1995; *Strecker et al.* 2010). Gemäß den obigen Ausführungen ist deshalb anzunehmen, dass die durch reflexive Institutionen induzierte höhere „Umweltoffenheit und -sensibilität, um nicht ‚Resonanzfähigkeit‘ zu sagen“ (*Moldaschl* 2006, 20) sich in einer stärkeren „kognitiven Anpassung“ der Entscheidungsträger an die neuen externen Rahmenbedingungen manifestiert hat.

		Mittelwertdifferenz (I-J)		
		Two-Step-Clusternummer (J)		
Item-Nr.	Two-Step-Clusternummer (I)	1	2	3
4	1	-	-	-
	2		-	5,67 (p=0,086)*
	3			-
Alle Items	1	-	-3,57 (p=0,065)	
	2		-	

* angepasster p-Wert nach Bonferroni

Abbildung 4: Paarweise T-Tests auf Bedeutungsunterschiede des Attributes „Kooperationsmöglichkeiten“ zwischen den Clustern

Quelle: Eigene Darstellung

Neben den oben erläuterten Gruppenunterschieden mit Blick auf die relative Bedeutung der strategischen Referenzpunkte, können auch im Rahmen einer Mikroanalyse von einzelnen Referenzpunkten (d.h. dem Vergleich der standardisierten Teilnutzenwerte der Attributausprägungen, siehe zum Folgenden *Anhang 1*) signifikante Mittelwertdifferenzen nachgewiesen werden. So verfügt



die Landhändlergruppe, die bei ihren Entscheidungen Fremdbeobachtungen stärker berücksichtigt (Item 2), durchschnittlich sowohl über signifikant niedrigere Nutzenwerte für traditionell eingestellte Kunden als auch über weniger stark negative Nutzenwerte für reine Preiskäufer als die Gruppe der Händler, die zu einem geringeren Grad auf externe Meinungen zurückgreift. Zudem weisen im Vergleich zu den Befragten Gruppen, die ihr Handeln nicht evaluieren (Item 4) bzw. keine kritische Auseinandersetzung mit möglichen zukünftigen Entwicklungen (Item 5) suchen, jeweils die Gruppen der Händler mit höheren Reflexivitätswerten bei allen paarweisen Post-Hoc-Tests signifikant niedrigere Nutzenwerte für hohe Handelsspannen und im Falle von niedrigen Spannen weniger stark negative Nutzenwerte auf. Daraus kann gefolgert werden, dass die kognitiven Verzerrungen der Entscheidungsträger, die laut der „Prospect Theory“ (Kahneman/Tversky 1979) in nahezu allen Entscheidungssituationen unter unsicheren Rahmenbedingungen entstehen, bei „reflexiven“ Entscheidern geringer ausgeprägt sind als bei „nicht-reflexiven“ Entscheidern. Wegen dieses „Reflexivitätseffekts“ ist die absolute Differenz zwischen der eigenen strategischen Benchmark und einem objektiven Wert (z.B. 3,00 €/100 kg Spanne) bei „reflexiven“ Entscheidern geringer, weshalb sich deren Nutzenwerte auf der von Kahneman/Tversky (1979) vorgeschlagenen Nutzenfunktion auch näher am Nullpunkt befinden (siehe *Abbildung 5*).

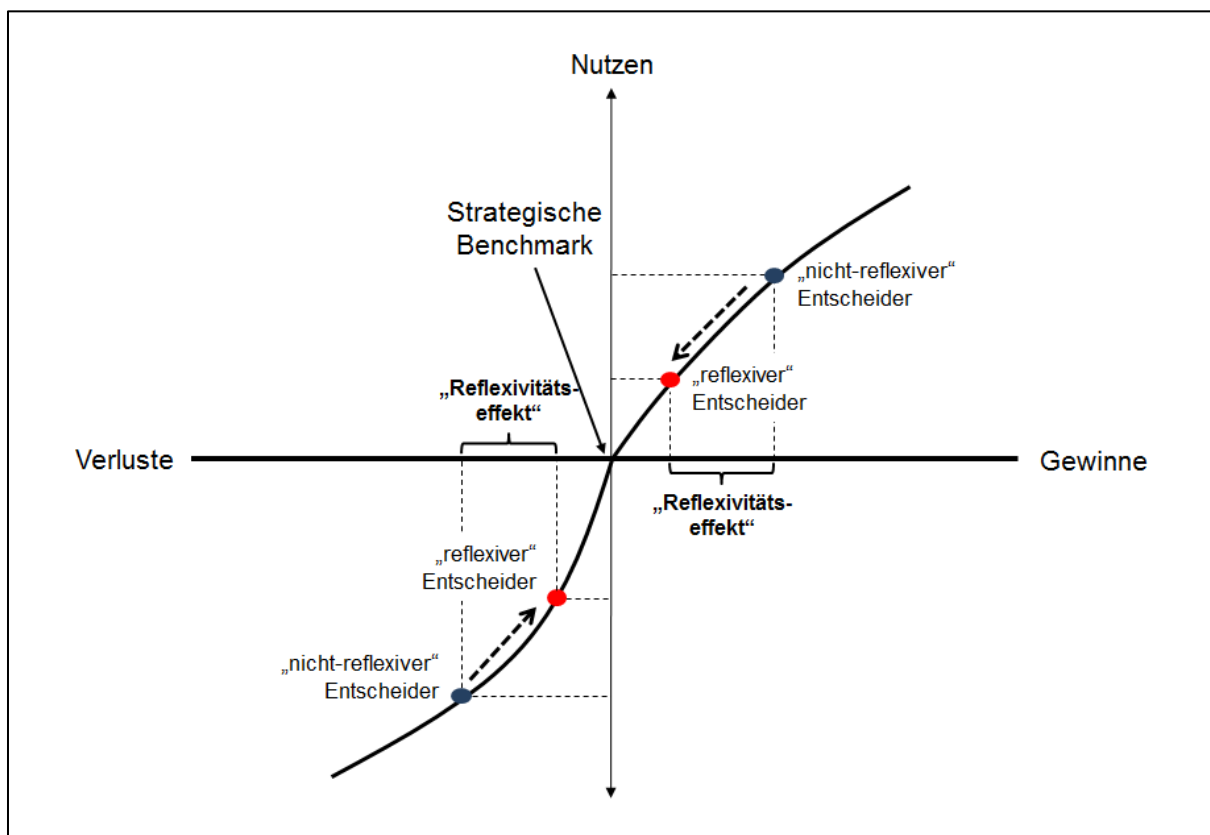


Abbildung 5: Mikroeffekte von „Institutioneller Reflexivität“ auf die Akteurswahrnehmung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kahneman/Tversky (1979)



Insgesamt ist somit zu konstatieren, dass Entscheidungsträger, die durch reflexive Institutionen tangiert werden, zu einem geringeren Ausmaß von ihren kognitiven Beschränkungen betroffen sind als solche, deren Entscheidungsprozess keiner Reflexion unterliegt. Neben den nachgewiesenen Unterschieden mit Blick auf die absolute Position der strategischen Benchmarks (interner Effekt) wurden im Rahmen der vorliegenden Studie aber auch relative Bedeutungsunterschiede zwischen den strategischen Referenzpunkten festgestellt. So ließ die höhere relative Bedeutung des strategischen Referenzpunktes „Kapitalbindung“ auf eine Anpassung der kognitiven Determinanten an die neuen Umfeldgegebenheiten schließen (externer Effekt). Alles in allem geht aus der vorliegenden Untersuchung somit nicht nur hervor *dass*, sondern auch *wie* Institutionelle Reflexivität zu einer besseren Umwelteinschätzung der strategischen Entscheidungsträger führt. Nach dem Wissen der Autoren wurde dies auf der Mikroebene von Unternehmen bisher noch nicht empirisch nachgewiesen.

4 Fazit

Der sich in den letzten Jahrzehnten stark beschleunigende Wandel des Unternehmensumfelds stellt heute nicht nur die Unternehmen selbst, sondern auch die Wissenschaft vor große Herausforderungen. So haben sich in der einschlägigen Managementliteratur zunehmend Modelle etabliert, die aufgrund ihrer Fokussierung der Gesamtunternehmensebene oftmals nur mehr sehr allgemeine Aussagen und Empfehlungen für die betriebliche Praxis liefern (können). Sie entbehren deshalb häufig eines, über die Präskription von rein gesamtorganisatorischen Steuerungsmaßnahmen hinausgehenden Gestaltungspotenzials. An dieser Stelle trägt der vorliegende Beitrag zu einer Mikrofundierung des strategischen Managements bei, indem die kognitiven Prozesse der strategischen Akteure explizit thematisiert werden. Dabei gestattet die „Theorie der strategischen Referenzpunkte“ in Verbindung mit dem Ansatz der „Institutionellen Reflexivität“ eine Operationalisierung der für den strategischen Wandel erforderlichen offenen Akteurswahrnehmung, die somit für eine weitere Verarbeitung im Rahmen des strategischen Managements anschlussfähig wird. Für die Fruchtbarmachung des sich hieraus ergebenden Steuerungspotenzials bietet die Selbstreferenzialität von sozialen Systemen, die sich im Sinne *Luhmanns* (2011) aus deren Struktur determiniertheit ergibt, einen vielversprechenden Anknüpfungspunkt (*Moldaschl* 2006). Trotz der dabei zugrunde gelegten Annahme, dass sich Systeme nur selbst erschaffen können, bestehen sogenannte „Kopplungen“, das heißt „Beziehungen (...) zwischen System und Umwelt, die zwar nicht strukturdeterminierend in das System eingreifen, (...) aber langfristig gesehen die von dem System selbst produzierten Strukturen beeinflussen und in diesem Sinne einen ‚structural drift‘ auslösen“ (*Luhmann* 2011, 397). Demnach ist der Veränderungsdruck in Unternehmen vor allem dann besonders groß, wenn zwischen dem Unternehmen und einem Umweltsegment einerseits



eine enge Kopplung besteht und andererseits eine hohe Veränderungsdynamik in diesem Segment wahrgenommen wird (*Meyer/Heimerl-Wagner 2000*). An dieser Stelle deutet das hier vorgeschlagene Konzept die Möglichkeit an, über die Adressierung von spezifischen Referenzpunkten die Art und Intensität der Kopplung zu beeinflussen und damit auf der Mikroebene dezentrale Richtungsimpulse für die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens zu setzen. Aus Sicht der Autoren bieten weitergehende Forschungsaktivitäten zu diesem Themenfeld (z.B. welche Instrumente hierfür den größten „reflexiven Nutzen“ stiften) ein großes Potenzial für die betriebliche Praxis.

Im Zusammenhang mit den empirischen Hinweisen, dass sich „reflexive“ und „nicht-reflexive“ strategische Entscheidungsträger sowohl hinsichtlich des relativen Stellenwertes als auch mit Blick auf die absoluten Positionen (d.h. Benchmarks) ihrer strategischen Referenzpunkte unterscheiden, liefert der Beitrag auch eine Erkenntnis für die theoretische Modellbildung. Da man in der Ökonomie im Allgemeinen davon ausgeht, dass sich Organisationen aufgrund ihrer Komplexität (man denke hier z.B. an das „Garbage Can Modell“ von *Cohen et al. 1972*) einer exakten wissenschaftlichen Untersuchung entziehen und für eine Erforschung deshalb mit Hilfe von Modellen stark vereinfacht werden müssten, kennzeichnet die Sozialwissenschaften seit Langem eine „Lücke“ zwischen der Mikro- und der Makroforschung (*Coleman 1990*). An dieser Stelle können die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse aus Sicht der Autoren dabei helfen, zu einer Abschwächung dieses Problems beizutragen. Da hierbei der Zusammenhang zwischen einem Transformationskonzept auf der Organisationsebene (der institutionellen Reflexivität) und den Charakteristika der Individuen innerhalb dieses Systems (den strategischen Referenzpunkten) theoretisch begründet und empirisch operationalisierbar wird, kann diese Erkenntnis auch im Rahmen zukünftiger Studien dazu genutzt werden, um Konzepte zu entwerfen, die auf einen zu hohen Abstrahierungsgrad verzichten und stattdessen beide Ebenen verbinden (wobei durch Gruppenbildung eine für die Modellbildung notwendige Vereinfachung erreicht werden kann). So würde dem strategischen Management aus Sicht der Autoren sowohl eine weitere Untersuchung der externen und internen Effekte von reflexiven Institutionen als auch die Suche nach weiteren vermittelnden Prozessen zwischen der Innen- und Außenansicht von Unternehmen einen großen Mehrwert bringen.



Anhang

Anhang 1: Paarweise T-Tests auf Differenzen der Teilnutzenmittelwerte zwischen den Clustern

Item	Attribut	Two-Step-Clusternummer (I)	Mittelwertdifferenz (I-J)		
			Two-Step-Clusternummer (J)		
			1	2	3
2	traditionelle Kunden ¹	1	-	11,49 (p=0,042)	
		2		-	
	preisorientierte Kunden ¹	1	-	-12,47 (p=0,061)	
		2		-	
4	Spanne 3,00	1	-	-14,54 (p=0,019)*	-
		2		-	15,67 (p=0,029)*
		3			-
	Spanne 3,25 ¹	1	-	-	-6,14 (p=0,021)*
		2		-	-
		3			-
	Spanne 3,50	1	-	14,29 (p=0,028)*	-
		2		-	-
		3			-
5	Spanne 3,25 ¹	1	-	-	6,66 (p=0,043)*
		2		-	-
		3			-

¹ Da hier keine normalverteilten Parameterwerte vorliegen, wurde der nicht-parametrische Kruskal-Wallis H-Test durchgeführt.

* Angepasster p-Wert nach Bonferroni.

Quelle: Eigene Darstellung



Literaturverzeichnis

Allenby, G./Arora, N./Ginter, J. (1995): Incorporating Prior Knowledge into the Analysis of Conjoint Studies, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, No. 2, S. 152–162.

Andersen, T./Schröder, P. (2010): *Strategic risk management practice. How to deal effectively with major corporate exposures*, Cambridge, New York.

Arend, R./Bromiley, P. (2009): Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone?, in: *Strategic Organization*, Vol. 7, No. 1, S. 75–90.

Balderjahn, I. (1993): *Marktreaktionen von Konsumenten. Ein theoretisch-methodisches Konzept zur Analyse der Wirkung marketingpolitischer Instrumente*. Habil., Berlin.

Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, in: *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, S. 99–120.

Bea, F. X./Haas, J. (2013): *Strategisches Management*, 6. Aufl., Konstanz.

Becker, F./Fallgatter, M. (2007): *Strategische Unternehmensführung. Eine Einführung*, 3. Aufl., Berlin.

Chib, S./Greenberg, E. (1995): Understanding the Metropolis-Hastings Algorithm, in: *The American Statistician*, Vol. 49, No. 4, S. 327–335.

Christophersen, T./Grape, C. (2007): Die Erfassung latenter Konstrukte mit Hilfe formativer und reflektiver Messmodelle, in: *Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J.* (Hrsg.): *Methodik der empirischen Forschung*, Wiesbaden, S. 103–118.

Cohen, M./March, J./Olsen, J. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, S. 1–25.

Coleman, J. (1990): *Foundations of Social Theory*. 1st ed., Cambridge, London.

Damodaran, A. (2008): *Strategic risk taking. A framework for risk management*, Upper Saddle River, N.J.

Diamantopoulos, A./Winklhofer, H. (2001): Index construction with formative indicators: an alternative to scale development, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, No. 2, S. 269–277.



Dong, A./Garbuio, M./Lovallo, D. (2016): Generative Sensing. A Design Perspective on the Microfoundations of Sensing Capabilities, in: *California Management Review*, Vol. 58, No. 4, S. 97–117.

Eberl, M. (2004): Formative und reflektive Indikatoren im Forschungsprozess: Entscheidungsregeln und die Dominanz des reflektiven Modells. *Schriften zur empirischen Forschung und quantitativen Unternehmensplanung* Heft 19/2004, LMU München.

Erben, R. F. (2007): Lessons Learned: Beispiele für den Eintritt von Strategierisiken, operationellen Risiken und Reputationsrisiken, in: Kaiser, T. (Hrsg.): *Wettbewerbsvorteil Risikomanagement. Erfolgreiche Steuerung der Strategie-, Reputations- und operationellen Risiken*, Berlin, S. 39–61.

Fiengenbaum, A. (1997): Competitive Strategy and Attitude Toward Risk Taking: Integration and Modeling, in: *Academy of Management Proceedings, Best Paper Proceedings*, S. 12–15.

Fiengenbaum, A./Hart, S./Schendel, D. (1996): Strategic Reference Point Theory, in: *Strategic Management Journal*, 17. Jg., Nr. 3, S. 219–235.

Foss, N. (2010): Micro-Foundations for Management Research: What, Why, and Whither?, in: *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 13. Jg., Nr. 42, S. 11–34.

Franz, G./Abel, W./Cascorbi, G. (Hrsg.) (1960): *Der deutsche Landwarenhandel*, Hannover.

Gelfand, A./Smith, A. (1990): Sampling-Based Approaches to Calculating Marginal Densities, in: *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 85, No. 410, S. 398–409.

Geman, S./Geman, D. (1984): Stochastic Relaxation, Gibbs Distributions, and the Bayesian Restoration of Images, in: *IEEE Transactions on Pattern Analysis on Machine Intelligence, PAMI-6*, No. 6, S. 721–741.

Gollisch, S./Hedderich, B./Theuvsen, L. (2016): Reference points and risky decision-making in agricultural trade firms: A case study in Germany. Discussion Paper 1609, University of Goettingen.

Gollisch, S./Theuvsen, L. (2015): Risikomanagement im Landhandel: Charakteristika, Herausforderungen, Implikationen, in: *Berichte über Landwirtschaft*, Band 93, Nr. 1, S. 1–16.

Gollisch, S./Theuvsen, L. (2016): Strategisches Risikomanagement: Theoretische Grundlagen und Perspektiven für die angewandte Managementforschung, in: Ambrosius, U./ Gollisch, S. (Hrsg.): *Ansbacher Kaleidoskop 2016*, Aachen, S. 29–54.



Güttel, W./Konlechner, S./Müller, B. (2012): Entscheidungsmuster und Veränderungsarchitekturen in Wandelprozessen: Eine Dynamic Capabilities-Perspektive, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 64. Jg., Nr. 6, S. 630–654.

Hartl, J. (2008): Die Nachfrage nach genetisch veränderten Lebensmitteln. Anwendung neuerer Entwicklungen der Discrete-Choice-Analyse zur Bewertung genetisch veränderter Lebensmittel mit Output-Traits, Frankfurt am Main.

Helfat, C./Martin, J. (2015): Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change, in: Journal of Management, Vol. 41, No. 5, S. 1281–1312.

Helfat, C./Peteraf, M. (2003): The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles, in: Strategic Management Journal, Vol. 24, No. 10, S. 997–1010.

Helfat, C./Peteraf, M. (2015): Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities, in: Strategic Management Journal, Vol. 36, No. 6, S. 831–850.

Hillig, T. (2006): Verfahrensvarianten der Conjoint-Analyse zur Prognose von Kaufentscheidungen, 1. Aufl., Wiesbaden.

Hochmuth, A. (1951): Der bayerische Landhandel. Seine Bedeutung und Stellung im Vergleich zu den landwirtschaftlichen Genossenschaften. Diss., Nürnberg.

Hodgkinson, G./Healey, M. (2011): Psychological Foundations of Dynamic Capabilities: Reflection and Reflection in Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Vol. 32, No. 13, S. 1500–1516.

Hungenberg, H. (2000): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse - Verfahren, Wiesbaden.

Janssen, J./Laatz, W. (2013): Statistische Datenanalyse mit SPSS. Eine anwendungsorientierte Einführung in das Basissystem und das Modul Exakte Tests, 8. Aufl., Berlin, Heidelberg.

Jessen, L. (1976): Der private Landwarenhandel in der BRD. Bedeutung, Struktur, Entwicklungstendenzen, Hamburg, Berlin.

Jetzek, F. (2010): Conjoint- und Discrete-Choice-Analyse als Präferenzmessmodelle zur Beurteilung des präventivmedizinischen Risikoverhaltens - Theorie und computergestützte Umsetzung unter Verwendung von SMRT. Diss., Universität Passau.

Kahneman, D./Lovallo, D. (1993): Timid Choices and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective on Risk Taking, in: Management Science, Vol. 39, No. 1, S. 17–31.



Kahneman, D./Tversky, A. (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, in: Econometrica, Vol. 47, No. 2, S. 263–292.

Knödler, D. (2013): Innovationsfähigkeit technologieorientierter Netzwerke. Messung - Dimensionen - Zusammenhänge. Diss. Techn. Univ. Dresden.

Kuhfeld, W./Tobias, R./Garratt, M. (1994): Efficient Experimental Design with Marketing Research Applications, in: Journal of Marketing Research, Vol. 31, No. 4, S. 545–557.

Kühl, R. (1982): Marktstrukturelle Entwicklungen im Landwarenhandel Schleswig-Holsteins im Zusammenwirken mit dem derzeitigen Marktverhalten landwirtschaftlicher Betriebe. Arbeitspapier 1982/1 des Instituts für Landwirtschaftliche Betriebs- und Arbeitslehre, Universität Kiel.

Kühl, R. (1985): Struktur und Entwicklung des Landwarenhandels in der Bundesrepublik Deutschland, in: Kühl, R./ Hanf, C.-H. (Hrsg.): Der Landwarenhandel in der Bundesrepublik Deutschland. Struktur, Entwicklung, Analyse, Kiel, S. 7–95.

Kuron, U. (1993): Warenwirtschaftssysteme im Landhandel. Analyse und Konzept für ein integriertes Management-Informationssystem, 1. Aufl., Bonn.

Leyrer, H.-J. (1971): Der Getreideerfassungshandel in der Bundesrepublik Deutschland. Funktionen, Wettbewerbssituation, Handelsspannen und Kosten, Stuttgart.

Louviere, J./Hensher, D. (1982): On the Design and Analysis of Simulated Choice or Allocation Experiments in Travel Choice Modeling, in: Transportation Research Record, Vol. 890, S. 11–17.

Louviere, J./Hensher, D./Swait, J. (2010): Stated choice methods. Analysis and applications. 7th ed., New York.

Louviere, J./Woodworth, G. (1983): Design and Analysis of Simulated Consumer Choice or Allocation Experiments: An Approach Based on Aggregate Data, in: Journal of Marketing Research, Vol. 20, No. 4, S. 350–367.

Luhmann, N. (2011): Organisation und Entscheidung, 3. Aufl., Wiesbaden.

Maier, G./Weiss, P. (1990): Modelle diskreter Entscheidungen. Theorie und Anwendung in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, Wien.

March, J. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning, in: Organization Science, Vol. 2, No. 1, S. 71–87.



Meyer, M./Heimerl-Wagner, P. (2000): Organisationale Veränderung: Transformationsreife und Umweltdruck, in: Die Betriebswirtschaft, 60. Jg., Nr. 2, S. 167–181.

Miller, D. (2003): An asymmetry-based view of advantage: Towards an attainable sustainability, in: Strategic Management Journal, Vol. 24, No. 10, S. 961–976.

Moldaschl, M. (2004): Institutionelle Reflexivität. Papers und Preprints des Lehrstuhls für Innovationsforschung und nachhaltiges Ressourcenmanagement (BWL IX) Nr. 1/2004, TU Chemnitz.

Moldaschl, M. (2006): Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities - Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative, in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Management von Kompetenz, Wiesbaden, S. 1–36.

Moldaschl, M. (2007): Institutional Reflexivity - An institutional approach to measure innovativeness of firms. Papers and Preprints of the Department of Innovation Research and Sustainable Resource Management (BWL IX) Nr. 02/2007, TU Chemnitz.

Moldaschl, M. (2010): Das Elend des Kompetenzbegriffs. Kompetenzkonstrukte in der aktuellen Unternehmenstheorie. Papers and Preprints of the Department of Innovation Research and Sustainable Resource Management (BWL IX) Nr. 03/2010, TU Chemnitz.

Molina-Azorín, J. (2014): Microfoundations of strategic management: Toward micro-macro research in the resource-based theory, in: BRQ Business Research Quarterly, Vol. 17, No. 2, S. 102–114.

Nienhoff, H.-J. (1982): Zur Entwicklung der Handelsbeziehungen des privaten Landwarenhandels zu den landwirtschaftlichen Kunden. Eine empirische Untersuchung in Schleswig-Holstein. Arbeitsbericht Nr. 7 des Instituts für Landwirtschaftliche Betriebs- und Arbeitslehre, Universität Kiel.

O'Reilly, C./Tushman, M. (2008): Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma, in: Research in Organizational Behavior, Vol. 28, S. 185–206.

Orme, B. (2010): Getting Started with Conjoint Analysis: Strategies for Product Design and Pricing Research. 2nd ed., Madison.

Osterholzer, M. (1981): Strukturelle Entwicklungen und Veränderungsmöglichkeiten durch zwischenbetriebliche Kooperation im privaten Landhandel Bayerns. Diss., München.

Pernet, N. (2011): Strategisches Risikomanagement in der Distribution. Diss., St. Gallen.



Post, T./van den Assem, M./Baltussen, G./Thaler, R. (2008): Deal or No Deal? Decision Making under Risk in a Large-Payoff Game Show, in: American Economic Review, Vol. 98, No. 1, S. 38–71.

Prahalad, C./Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation, in: Harvard Business Review, Vol. 68, No. 3, S. 79–91.

Sawtooth Software (2009): CBC/HB v5. Software for Hierarchical Bayes Estimation for CBC Data, Sequim.

Sawtooth Software (2013): The CBC System for Choice-Based Conjoint Analysis, Orem.

Schirmer, F./Knödler, D./Tasto, M. (2012): Innovationsfähigkeit durch Reflexivität. Neue Perspektiven auf Praktiken des Change Management, Wiesbaden.

Schirmer, F./Ziesche, K. (2010): Dynamic Capabilities: Das Dilemma von Stabilität und Dynamik aus organisationspolitischer Perspektive, in: Barthel, E. (Hrsg.): Integriertes Kompetenzmanagement im Spannungsfeld von Innovation und Routine, Münster, S. 15–43.

Schreyögg, G./Kliesch, M. (2005): Organisationale Kompetenzen und die Möglichkeiten ihrer Dynamisierung: Eine strategische Perspektive, in: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V./Projekt Qualifikations-Entwicklungsmanagement (Hrsg.): Individuelle und organisationale Kompetenzen im Rahmen des strategischen Managements, Berlin, S. 3–49.

Schreyögg, G./Kliesch-Eberl, M. (2007): How Dynamic can Organizational Capabilities be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization, in: Strategic Management Journal, Vol. 28, No. 9, S. 913–933.

Schreyögg, G./Sydow, J. (2010): Organizing for Fluidity? Dilemmas of New Organizational Forms, in: Organization Science, Vol. 21, No. 6, S. 1251–1262.

Schulze, B. (2012): Herausforderungen des Landhandels unter veränderten Marktbedingungen: Theoretische Überlegungen und empirische Evidenz. Vortrag anlässlich der 52. Jahrestagung der GEWISOLA "Herausforderungen des globalen Wandels für Agrarentwicklung und Welternährung" vom 26.-28. September 2012, Universität Hohenheim.

Schulze-Düllo, M. (1995): Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Logistik im Landhandel. Arbeitspapier 95/1 des Instituts für Landwirtschaftliche Betriebslehre, Unternehmensführung, Organisation und Management in Agrar- und Ernährungswirtschaft, Universität Bonn.



Shoham, A./Fiegenbaum, A. (2002): Competitive determinants of organizational risk-taking attitude: the role of strategic reference points, in: *Management Decision*, Vol. 40, No. 2, S. 127–141.

Spinne, P. (2013): Veränderte Rahmenbedingungen im landwirtschaftlichen Warenhandel. Anforderungsgerechtes Kompetenzmanagement für Führungskräfte, 1. Aufl., Hamburg.

Stephan, M. (2011): Risikointegration im strategischen Performance-Management (SPM), in: Klein, A. (Hrsg.): *Risikomanagement und Risiko-Controlling. Organisation und Dokumentation im Unternehmen, Datenerhebung und Risikobewertung, Integration in die Führungs- und Reportingsysteme, Umsetzungsbeispiele aus der Praxis*, Freiburg, S. 155–178.

Straaten, M. (1985): Wettbewerb und Kooperation im Landhandel. Das Konkurrenzverhältnis zwischen privatem Landhandel und den Bezugs- und Absatzgenossenschaften, am Beispiel einer Genossenschaft des Landhandels dargestellt, Berlin.

Strecker, O./Strecker, O. A./Elles, A./Weschke, H.-D./Kliebisch, C. (2010): Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte, 4. Aufl., Frankfurt am Main.

Street, D. J./Burgess, L. (2007): The construction of optimal stated choice experiments. Theory and methods, Hoboken, NJ.

Teece, D./Peteraf, M./Leih, S. (2016): Dynamic Capabilities and Organizational Agility. Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy, in: *California Management Review*, Vol. 58, No. 4, S. 13–35.

Teece, D./Pisano, G./Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, S. 509–533.

Teichert, T. (2001): Nutzenermittlung in wahlbasierter Conjoint-Analyse: Ein Vergleich von Latent-Class- und hierarchischem Bayes-Verfahren, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 53. Jg., S. 798–822.

Telser, H. (2002): Nutzenmessung im Gesundheitswesen. Die Methode der Discrete-Choice-Experimente, Hamburg.

Thompson, S./Dziura, S. (1987): Factors Associated with Merchandising Margins at Illinois Grain Elevators, 1982-83: A Performance Analysis, in: *North Central Journal of Agricultural Economics*, Vol. 9, No. 1, S. 113–121.

Train, K. (2009): Discrete choice methods with simulation. 2nd ed., Cambridge, New York.



Tversky, A./Kahneman, D. (1981): The Framing of Decisions and the Psychology of Choice, in: Science, Vol. 211, No. 4481, S. 453–458.

Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View Of The Firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 2, S. 171–180.

Wiese, O. (1968): Genossenschaftlicher und privater Landwarenhandel in der Bundesrepublik Deutschland. Darstellung und Erklärung der Markt-und Wettbewerbsstruktur, Karlsruhe.

Zollo, M./Winter, S. (2002): Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, in: Organization Science, Vol. 13, No. 3, S. 339–351.



Beitrag V

Towards a New Strategic Landscape in Agricultural Trade: German Executives' Strategic Decision Preferences and Choice Simulation

Simon Gollisch, Barbara Hedderich und Ludwig Theuvsen

Eingereicht zur wissenschaftlichen Begutachtung bei:
Agribusiness: An International Journal



Abstract

Against the background of profound structural changes of the agricultural sector and the growing disintermediation of agricultural value chains during the last decades, the current paper examines an often disregarded area in agricultural economics, namely the agricultural trade. By using a discrete choice experiment, we examine the strategic preferences of agricultural traders. For this purpose, we employ a logit as well as a finite mixture approach and simulate shares of preferences for different strategies on the basis of a Hierarchical Bayes estimation. Since our study reveals strategic subgroups, the paper at hand helps on the one hand to better understand the ongoing structural changes within the agricultural trade industry and on the other hand to forecast the manner of competition between the farmers' market intermediaries in the future. [EconLit citations: D220; L810; Q120]

1 Introduction

During the last years, agricultural economists have intensely explored the effects of many different strategic risks (e.g. the deregulation of agricultural policy or the increased price volatility) on agricultural value chains (e.g. Vanclay, 2003; von Davier et al., 2010; Luhmann et al., 2016; Sidhoum & Serra, 2016). A widely neglected issue to date, however, is the question of how the agricultural trade industry which is located at an important interface, namely between the farmers and their upstream and downstream supply chain partners, reacts to new strategic challenges. Since agricultural traders serve as a “link between agriculture and the other parts of the economy“ (Spinne, 2013, p. 71, translated by the authors), they traditionally have been strongly affected by structural changes of the farming sector (Franz et al., 1960; Leyrer, 1971). As suppliers for fertilizers, mixed feed, seeds and pesticides and buyers of commodities (Wiese, 1968), agricultural traders face the proceeding structural consolidation process in agriculture today (Fuhrmann, 2012; Spinne, 2013) as well as an ongoing trend towards disintermediation of parts of their traditionally offered services like storing or drying grain (Hollstein, 2000; Schulze, 2012). Along with the fundamental challenges on the demand side, the traders' income situation has continuously deteriorated. In many countries decreasing margins and a high intensity of competition (Kuron, 1993; Strecker et al., 2010) have led to a concentration process during the last decades (Kühl, 1985); in Germany, for instance, a 65 % decrease of the number of agricultural traders could be observed between 1975 and 2010 (Spinne, 2013).

The multiple changes within the agricultural traders' business environment imply the necessity of strategic shifts within the whole industry. While some decades ago, agricultural trade firms were still characterized by an extraordinary close relationship to their customers (Abel, 1960) and em-



ployed almost identical strategies (Harling & Funk, 1987), the personal relationship between farmers and traders has lost its traditional high intensity (Schulze, 2012). Subsequently, a tight price competition between traders has emerged (Strecker et al., 2010) and the remaining traders have been forced to realize economies of scale and to lower unit costs by extending their trading areas in order to increase sales volumes (Spinne, 2013). This process, however, has not simply taken place as a smooth development but rather resulted in a regional concentration of trading firms (Hollstein, 2000) and structural differences in countries like Germany where agricultural traders traditionally have played an important role in agricultural value chains (Riessen, 2008). Against this background, the question arises how agricultural traders strategize today and to which extent differences have emerged within the population that traditionally had been quite homogeneous. For examining these issues, the study at hand rests upon a comparatively new stream of research in strategic management which centers the decision makers' cognitive properties when strategic changes are explored (e.g. Hodgkinson & Healey, 2011; Helfat & Peteraf, 2015). More precisely, we consider the agricultural trade executives' strategic preference structure by using a discrete choice experiment. On the basis of our data we derive strategic subgroups and conduct a strategic choice simulation. This will help academics as well as practitioners to better understand the further development of the agricultural trade sector and the rules of competition within that industry.

The remainder of the paper is organized as follows. In the first step, the article provides the theoretical background about decision making behavior and the great influence of the executives' reference points which affect their strategic preferences. Then the methodology is motivated and explained. In the results section we explain the strategic preference structure of agricultural traders before strategic choices are simulated with the help of the derived structure for both the whole population and different subgroups. The paper closes with some conclusions.

2 Theoretical Background

Since the early days of Adam Smith, thinking about individual decision making has been a fundamental part of economic research. In strategic management, however, there can be observed a widespread orientation towards the organization level; to a lesser extent the underlying individual decision processes have been analyzed so far (Molina-Azorín, 2014). For exploring strategic changes within the agricultural trade industry, we therefore rely on the hints of Helfat and Peteraf (2015, p. 845) who state that the firm managers' cognitive properties „function as mediators of the relationship between changes in organizational context and strategic change, which in turn can affect firm performance.“ An important theoretical milestone which we consult for operationalizing these properties was established by Kahneman and Tversky (1979) who found that different



decision situations are not perceived equal, but rather dependent to an individual's (strategic) reference point (see figure 1). They called their framework "Prospect Theory" since it postulates that an individual's utility function is s-shaped around this reference point and that a decision situation is always reflected by individual prospects which are benchmarked against it (Fiegenbaum, 1997). In the last years, the arguments of the "Prospect Theory" were scientifically substantiated by many empirical studies; with regard to strategic decisions for instance by Hodgkinson et al. (1999). Furthermore, its theoretical framework was extended and transformed to the management field. Instead of explaining organizational changes only with performance gaps (like the well-known and widespread "Behavioral Theory of The Firm"; Cyert & March, 1963), the "Strategic Reference Point Theory" (Fiegenbaum et al., 1996; Fiegenbaum, 1997; Shoham & Fiegenbaum, 2002) states that a firm's strategic conduct is rather dependent on a set of *different* benchmarks (Shinkle, 2012). More precisely, the theory argues that executives use more than one "strategic reference point" simultaneously for assessing their firms' strategic position (Shoham & Fiegenbaum, 2002) which in turn determines their strategic goals and – at the end of the day – their firms' future strategic alignment (Fiegenbaum et al., 1996). As this approach links economic with psychological perspectives within one theoretical framework (Fiegenbaum et al., 1996), it promises a great potential for the applied sciences, not least since it provides an operationalizable concept for empirically examining strategic management issues.

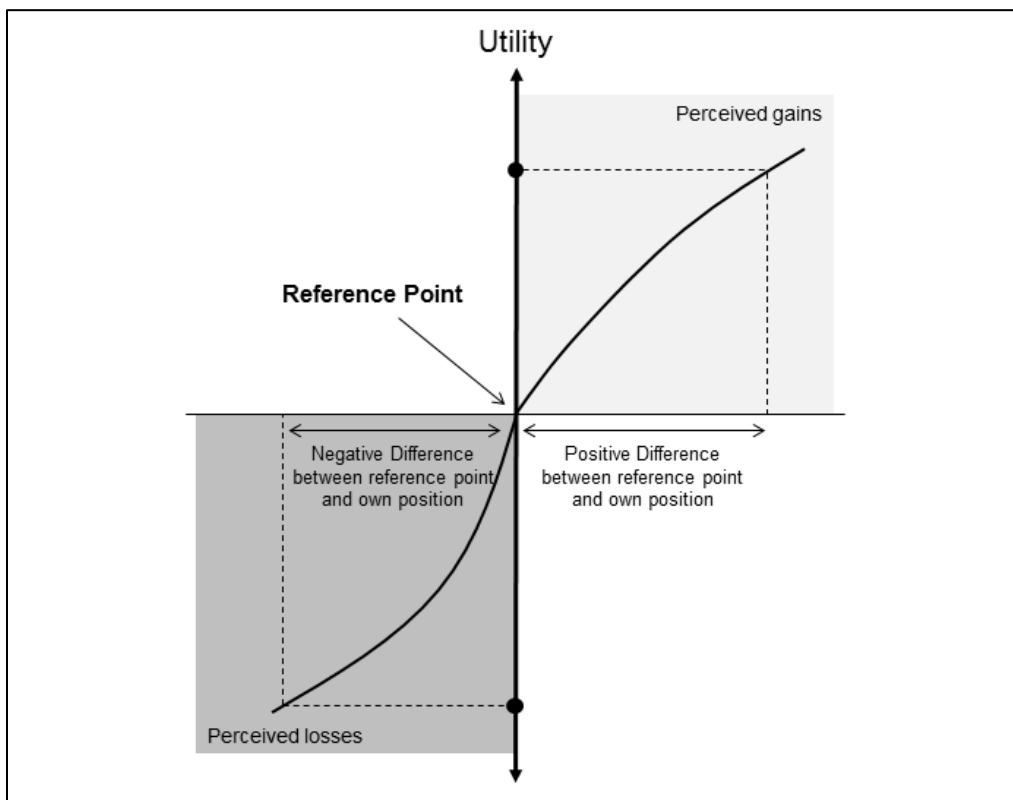


Figure 1: Behavioral Foundations of the "Prospect Theory".

Source: Own Illustration; Basis: Kahneman & Tversky, 1979.



In a nutshell, the “Strategic Reference Point Theory” postulates that strategists use different reference points when they decide. In a recent study Gollisch et al. (2016) analyzed the motivations and flashpoints of former strategic decisions in agricultural trade and found out that the traders’ decision making behavior is basically determined by the following four reference points today (two further reference points play only a minor role and, thus, are skipped from further analysis): ensuring equity, future gross margin, customer retention and capacity utilization. Yet, the question arises how these reference points actually affect strategic decision making in agricultural trade and which preferences towards different strategic options can be derived. For analyzing these issues, we employ a discrete choice experiment which is especially convenient for exploring prospective decision contexts like strategy development issues (Louviere et al., 2010). This methodology has been applied in various research areas, like business administration (e.g. Klein, 2011) agricultural economics (e.g. Breustedt et al., 2007), landscape ecology (e.g. Rid, 2008), transportation science (e.g. Günthel et al., 2009) or medicine (e.g. Jetzek, 2010). In the context of strategic decisions, however, only few studies employed a discrete choice method so far, e.g. for modeling store location decisions of retail discounts (Zhu & Singh, 2009) or managers’ preferences in wild-fire risk management (Wibbenmeyer et al., 2013). To the best of the authors’ knowledge, there are no applications of the choice method to any agricultural trade issue.

3 Methodology

3.1 Model Variables

Discrete choice models are a convenient tool for the valuation of non-market goods (Alpizar et al., 2001). The main challenge, however, is the determination of design parameters (Ben-Akiva & Lerman, 1987), i.e. the attributes and their levels. It is generally accepted that attributes must be relevant for the respondents which means that they should have a major impact on their utility (Backhaus et al., 2003; Pfarr & Ulrich, 2011). Furthermore, attribute levels should be plausible and reflect a realistic range of possible variations (Street & Burgess, 2007). Our concept is therefore based on the aforementioned qualitative case study results of Gollisch et al. (2016) and additional interviews with agricultural traders. With strategic choices of agricultural traders in mind, we derive the following attributes and attribute levels for each reference point, respectively:



Reference Points	Attributes	Attribute Levels	Expected Sign
Future Gross Margin	Merchandising Margin	3.00 €/100 kg	+
		3.25 €/100 kg	
		3.50 €/100 kg	
Customer Retention	Customers' Purchase Behavior	Mainly traditional customers who want to be personally addressed	+
		Both price aware shoppers and traditional customers who want to be personally addressed	
		Mainly price aware shoppers	
Capacity Utilization	Customers' Size	Mainly large farms	+
		Both small and large farms	
		Mainly small farms	
Ensuring Equity	Co-operation	Given	+
		Not given	

Figure 2: Attributes, attribute levels and expected signs of the choice experiment.

Source: Own Illustration.

Since the agricultural trade industry is a widely disregarded area in agricultural economics so far, there are many older, but only a few current empirical studies available which can be consulted for specifying the attributes of our choice experiment. Regarding the reference point “future gross margin” which represents the „[orientation] on augmenting income or profitability“ (Gollisch et al., 2016, p. 12), we selected the merchandising margin because it is „a true measure of merchandising performance (...) [and] represents the gross margin on grain merchandising as well as the price of merchandising services“ (Thompson & Dziura, 1987, p. 113). Since it is also dependent on the existing competition within a trading area (Strecker et al., 2010), it is directly linked to the issue of the ongoing oligopolization process in the industry and allows us to check at the same time the often-quoted assumption that agricultural traders are to a large extent performance driven (i.e. higher utilities for higher margins) when they act (Hochmuth, 1951; Osterholzer, 1981; Kuron, 1993). Based on two traders' statements¹ we decided to use a range between 3.00 € and 3.50 € per 100 kilos merchandised grain or animal feed. The reference point “customer retention” expresses in contrast the traders' desire for a close relationship to their customers (Gollisch et al., 2016) which is why we expect high utilities for mainly traditional customers. As above mentioned, however, the traditionally close tie between agricultural traders and “their” farmers has been continuously deteriorating during the last decades on the side of the farmers (Kühl, 1982; Hollstein, 2000; Schulze, 2012). The customers' purchase behavior is therefore operationalized on three levels: mainly price aware, both price aware and traditional, mainly traditional. For the reference point “capacity utilization” which reflects the traders' aspirations towards their own performance (Gollisch et al., 2016) we define the average farm size within a trading area (mainly

¹ One trader called an average merchandising margin of 2.80 € per 100 kilos, the other one gave us a range between 1.50 € and 3.50 € per 100 kilos. We decided for values at the head of the range since we wanted to avoid a disproportionately high bias resulting from too small margins.



small, mixed and mainly large) as the corresponding attribute. Since traditionally one of the main issues for agricultural traders is to ensure a high degree of capacity utilization (Leyrer, 1971), we expect high utilities for large farmers. Finally, the fourth choice attribute was developed on the basis of the reference point “ensuring equity”. Since agricultural traders are characterized by a combination of a comparatively high capital intensity and decreasing margins (Gollisch & Theuvsen, 2015), one empirical study found that an overall strategic goal in agricultural trade is to reduce capital commitment (Schulze-Düllo, 1995). For this reason, traders should seek to cooperate with farmers and competitors (Schulze, 2012; Schulze-Düllo, 1995), as in doing so synergetic potentials can be realized (Strecker et al., 2010). We therefore expect high utility values for co-operation opportunities, namely the attribute “possibilities for co-operation with farmers or competitors (e.g. storing grain, transport)” and codify the two levels “given” and “not given”.

3.2 Experimental Design

To achieve a trade-off situation between different strategic choice attributes, the choice set, i.e. the number and type of alternatives presented at once, has to be arranged. The experimental design of our study follows a generic choice approach which means „that the *labels* attached to each option convey no information beyond that provided by their attributes [original emphasis]“ (Louviere et al., 2010, p. 119). Though the use of labeled alternatives has the advantage of lower cognitive requirements to the respondents (Alpizar et al., 2001), it has, however, disadvantages, especially in case of strategic choices. As respondents „may consider other attributes of the sites or may not consider the presentation of attributes in each alternative realistic” (Boxall & Adamowicz, 2002, p. 429), we labeled all alternatives “area”. Moreover, we employed a no-choice alternative within all choice sets, since it makes predictions of real choices afterwards more realistic (Telser, 2002; Enneking et al., 2007). The empirical study was carried out in summer 2016 as an online survey. Supported by two German agricultural trade associations, we received 167 completely answered and analyzable questionnaires which is a high number against the background of approximately still 600 active traders in Germany today (Spinne, 2013). The respondents were introduced with the following statement at the outset of our experiment: “*Please imagine the following hypothetical circumstances: As a young agricultural trader before career entry you are able to independently choose your trading area. You are offered four different areas. Which one would you choose? Please check the alternative which you would prefer most likely.*” To avoid the cognitive “overkill” (Pfarr & Ulrich, 2011), each respondent was faced with 10 choice sets according to the following example:



	Area 1	Area 2	Area 3	Area 4	
Average merchandising margin (before subtracting expenses) which can be earned by trade with grain and animal feed	3.00 €/100 kg	3.25 €/100 kg	3.50 €/100 kg	3.50 €/100 kg	
Customers' Size	Mainly large farmers	Both large and small farmers	Mainly small farmers	Both large and small farmers	
Customers' Purchase Behavior	Both price aware shoppers and traditional customers who want to be personally addressed	Mainly traditional customers who want to be personally addressed	Mainly price aware shoppers	Mainly price aware shoppers	No alternative is more attractive
Possibilities for co-operation with farmers or competitors (e.g. storing grain, transport)	Not given	Not given	Given	Not given	
Your choice:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figure 3: The choice set (translated by authors).

Source: Own Illustration.

The attribute levels were effects coded which means that for each category logit differences to the arithmetic mean of the logits of all categories are measured, respectively (Rohrlack, 2007). We used a fractional factorial design „in which only a subset of the level combinations appears“ (Street & Burgess, 2007, p. 27). This reduced design was generated by using the “balanced overlap” method, provided by the Sawtooth Software package. Unlike alternative design strategies, this method shows statistical advantages since both main effects and interaction effects can be estimated nearly efficiently (Sawtooth Software, 2013). Compared to completely efficient designs (Chrzan & Orme, 2000), the D-efficiency (Kuhfeld et al., 1994) of our choice design amounts to an almost optimal level of 95%.

3.3 Econometric Model

The methodology of discrete choice experiments was introduced with the papers of Louviere and Hensher (1982) and Louviere and Woodworth (1983). On the basis of Lancaster’s (1966) and Rosen’s (1974) microeconomic frameworks, discrete choice methods generally assume that individuals profit by the characteristics (instead of entities) of products, services or strategic options (Louviere et al., 2010). Hence, the analyst specifies a vector of attributes which are expected to contribute to an individual’s (observable) utility V . As utilities can never be measured entirely (Balderjahn, 1993), a random variable ε is defined for covering the unobserved component within the utility function. According to the “random utility theory” (McFadden, 1974; Manski, 1977), the total utility U of a particular decision maker n which he receives from an alternative i can therefore be written as (compare for the derivations below Train 2009):

$$U_{ni} = V_{ni} + \varepsilon_{ni} \tag{1}$$



Supposing now under the hypothesis of utility maximization (Balderjahn, 1993) that an individual n chooses alternative i over alternative j ($j = 1, \dots, J$), we can define the following probability function

$$P_{ni} = P(V_{ni} + \varepsilon_{ni} > V_{nj} + \varepsilon_{nj} \quad \forall j \neq i). \quad (2)$$

Assuming further iid extreme value type 1 distributed error terms (which is most often done in empirical applications, Enneking, 2003), the probability that alternative i is chosen can be expressed as

$$P_{ni} = \frac{e^{V_{ni}}}{\sum_j e^{V_{nj}}} = \frac{e^{\beta X_{ni}}}{\sum_j e^{\beta X_{nj}}}, \quad (3)$$

where X denotes a vector of explanatory variables with a vector of weighting factors β . The latter can now be estimated, e.g. by using the maximum-likelihood-method (for details see Louviere et al., 2010).

Even though the logit model above can be generally considered as a suitable tool for exploring decisions (Auspurg & Liebe, 2011), it describes, however, a “black box” (Temme et al., 2008, p. 220) approach. Since its estimates represent only average utility scores above all respondents, it cannot be used for revealing any behavioral differences within the population (Klein, 2011). For this reason, we additionally employ a finite mixture model which allows for the identification of utility parameters β_s for a predefined number of respondent subgroups $s = 1, \dots, S$. Assuming now that the distribution of a population can be seen as a mixture of segment-specific probability distributions (Clement & Boßow-Thies, 2007), we aim to identify the parameters of those subgroups. From a statistical point of view, however, finite mixture models estimate segment sizes and their utility parameters simultaneously (DeSarbo et al., 1995), rather than classifying respondents a priori in a binary manner (Horenburger, 2007). In doing so, these models „assume that the unconditional choice probabilities can be decomposed into a weighted average of underlying (or ‘latent’) choice probabilities“ (Kamakura & Russell, 1989, p. 380),

$$P_{ni} = \sum_{s=1}^S \omega_s P_{si}, \quad (4)$$

where ω_s is the relative segment size and P_{si} is the choice probability of alternative i in segment s . The latter can be computed as



$$P_{si} = \frac{\exp(\sum_{k=1}^K \sum_{m=1}^M \beta_{skm} x_{ikm})}{\sum_{j=1}^J [\exp(\sum_{k=1}^K \sum_{m=1}^M \beta_{skm} x_{jkm})]} , \quad (5)$$

where J is the number of available choice alternatives, K is the number of attributes, M is the number of attribute levels and β_{skm} is the segment-specific utility parameter for attribute level m of attribute k . The dummy variable x_{jkm} takes the value 1 (otherwise 0) when alternative j with attribute k and attribute level m occurs (Hillig, 2006). Both, the segment-specific utility parameters and the segment sizes can now be estimated simultaneously (Wedel & DeSarbo, 1995; Gensler, 2008) by maximizing the likelihood function

$$L(\omega_s, \beta_s) = \prod_{n=1}^N \sum_{s=1}^S \omega_s \prod_{c=1}^C \prod_{j=1}^J \left[\frac{\exp(\sum_{k=1}^K \sum_{m=1}^M \beta_{skm} x_{ikm})}{\sum_{j=1}^J [\exp(\sum_{k=1}^K \sum_{m=1}^M \beta_{skm} x_{jkm})]} \right]^{Z_{nic}} , \quad (6)$$

where C is the number of choice sets and Z_{nic} is a dummy variable for respondent n 's choice which takes the value 1 (otherwise 0) when alternative i in choice set c is chosen (Hillig, 2006). After maximizing the likelihood-function (e.g. by using the EM algorithm; see for details McLachlan & Krishnan, 2008; Wedel & Kamakura, 1999), the estimated parameters and proportions of the latent classes can now be used for computing each respondent's (posterior) segment membership probabilities:

$$\rho_{ns} = \frac{\omega_s \prod_{c=1}^C \prod_{j=1}^J P_{si}(\cdot)^{Z_{nic}}}{\sum_{s=1}^S \omega_s \prod_{c=1}^C \prod_{j=1}^J P_{si}(\cdot)^{Z_{nic}}} . \quad (7)$$

As our model results show a high discrimination between the segments (the average maximum segment membership probability is 93.4%), we follow DeSarbo et al. (1995, pp. 144–145) and „[form] discrete partitions of the sample [...] by assigning each respondent to the segment with the highest posterior probability“, which enables us to compare the groups later. Though the finite mixture approach is on the one hand very helpful for detecting subgroups, it assumes on the other hand that all the heterogeneity within a sample can be captured by forming segments (Teichert, 2001). Since, however, „markets are too large and too complex to be represented adequately as a few homogeneous market segments“ (Allenby et al., 1998, p. 387), we additionally conduct a Hierarchical Bayes (HB) estimation which enables us to model a continuous preference structure (Paetz, 2013). In doing so, individual utility parameters for each respondent are estimated iteratively (for this and what follows, see Allenby et al., 1995; Hillig, 2006) by considering two model levels. On the one hand, the higher level contains prior information about the parameter values θ of the whole sample (the “prior” distribution $P(\theta)$). It is assumed that individual utility parameters β_n are distributed normal with the expectation value α and a variance/covariance matrix V :



$$\beta_n \sim Normal(\alpha, V). \quad (8)$$

On the other hand, the lower level contains the above mentioned (multinomial) logit model for all choices of each respondent:

$$P_{ni}(Y_n|\beta_n) = \prod_{c=1}^C \left(\frac{e^{\beta X_{ni}}}{\sum_j e^{\beta X_{nj}}} \right), \quad (9)$$

where $P(Y|\beta)$ represents the distribution of the empirical data (conditional on the estimated utility parameters β). According to Bayes' theorem, the two levels can now be linked in a common "posteriori" distribution $P(\theta|Y)$:

$$P(\alpha, V, \beta_n \forall n | Y) \propto \prod_{n=1}^N P_n(Y_n|\beta_n) \phi(\beta_n|\alpha, V) P(\alpha, V). \quad (10)$$

For estimating individual parameter values β_n , the HB model uses the Gibbs sampler (Geman & Geman, 1984; Gelfand & Smith, 1990) which alternately computes each parameter of the common distribution by holding the other values constant (Allenby et al., 1995). After a number of replications (we used 10,000) the parameter values converge to draws from $P(\alpha, V, \beta_n \forall n | Y)$ and further replications (again we used 10,000) can be used for computing the individual parameter estimates (Train, 2009).

4 Results and discussion

Concerning the target group, we met the objective of catching mainly agricultural trade executives (90 respondents were managing partners, 39 were members of the management and 27 were authorized officers or division managers). The respondents' age structure was balanced (18 were less than 30 years old and 12 were more than 60 years old) and the sample represents the small and medium-sized business structure in Germany (approximately 65% of the respondents work for companies with sales less than 25 million € p.a.) (Suhren, 1999). With the aforementioned regional concentration of trading companies in mind, our sample represents the comparatively high number of agricultural traders in Bavaria (23.4% of the respondents) and Lower Saxony (16.8% of the respondents) (Hollstein, 2000).

4.1 Strategic decision preferences

In this section we present the agricultural traders' strategic decision preferences which were estimated with a logit regression model. Logit models can be used to identify the effects of independent variables when the dependent variables are discrete (Urban, 1993). As each respondent had to



pass through ten discrete choice tasks, we were able to incorporate a total number of 1,670 decisions in our analysis. The model estimations were performed with the Sawtooth Software package. Based on the likelihood-ratio-test, we included the interaction terms „merchandising margin x co-operation“ (2LL p-value: .018) and „customers' size x customers' purchase behavior“ (2LL p-value: .027); all other possible interaction effects were not significant on the .05 level. The log-likelihood for the logit model with interactions amounts -2,118 and the log-likelihood for the null model is -2,688. The likelihood ratio χ^2 -statistic is much higher than the critical value of 29.1 for the .01 level of significance which means that our model „performs [better] compared with a model in which all the parameters are zero (which is usually equivalent to having no model at all)“ (Train, 2009, p. 68). The pseudo-R²-statistics show an acceptable value for the McFadden-R² and good values for the Cox/Snell-R² and Nagelkerkes-R² (Rohrlack, 2007).

Main Effects		Effect	t-Statistic
Merchandising Margin	3.00 €/100 kg	-0.42	-8.46***
	3.25 €/100 kg	0.01	0.17
	3.50 €/100 kg	0.41	9.64***
Customers' Size	Large	0.04	0.66
	Mixed	0.70	13.76***
	Small	-0.73	-10.75***
Customers' Purchase Behavior	Traditional	0.58	11.85***
	Mixed	0.58	11.63***
	Price-oriented	-1.16	-16.15***
Co-operation	Given	0.44	13.30***
	Not given	-0.44	-13.30***
Interaction Effects			
Merchandising Margin x Co-operation	3.00 €/100 kg x Given	0.08	1.60
	3.00 €/100 kg x Not given	-0.08	-1.60
	3.25 €/100 kg x Given	0.04	0.91
	3.25 €/100 kg x Not given	-0.04	-0.91
	3.50 €/100 kg x Given	-0.13	-2.72***
	3.50 €/100 kg x Not given	0.13	2.72***
Customers' Size x Customers' Purchase Behavior	Large x Traditional	-0.17	-2.38**
	Large x Mixed	-0.13	-1.79*
	Large x Price-oriented	0.30	3.10***
	Mixed x Traditional	0.08	1.14
	Mixed x Mixed	0.05	0.69
	Mixed x Price-oriented	-0.12	-1.34
	Small x Traditional	0.09	1.13
	Small x Mixed	0.08	0.96
	Small x Price-oriented	-0.17	-1.41

* p < .1 ** p < .05 *** p < .01
 LR χ^2 = 1,139***; McFadden-R² = 0.21; Cox/Snell-R² = 0.49; Nagelkerkes-R² = 0.51

Figure 4: Results of the logit model.

Source: Own results.

The estimation results for the merchandising margin and the co-operation main effects are intuitive and as hypothesized above. Based on the asymptotic t-test which gives us information about



the significance of the parameter influences on the choice probability (Balderjahn, 1993), the model reveals a significant positive (negative) effect of high (low) margins and given (not given) possibilities for co-operation. The interaction effect between the two attributes, however, shows a significant negative utility value for co-operations when the margin is high (effect: -0.13; t-value: -2.72) and a nearly significant positive utility value when the margin is low (effect: 0.08; t-value: 1.60). Consequently, agricultural traders prefer higher revenues, but they are oriented towards co-operations especially in case of low margins. According to Osterholzer (1981), co-operations can therefore be seen as an entrepreneurial instrument for economic stabilization in bad times, rather as an always preferred market strategy.

The coefficients of the “customers’ size” attribute show that trading areas with a mixed farm structure (small as well as large farms) are strongly preferred (effect: 0.70; t-value: 13.76), compared to areas where mainly large or mainly small farms are located. We explain this finding with the earlier described (e.g. Kuron, 1993; Suhren, 1999) orientation towards the long-term potential sales volume when traders assess trading areas. Since there is a continuing structural consolidation process in agriculture with the disappearance of especially smaller farms on the one hand and a disintermediation of the trade function which is most likely realized by larger farms on the other hand (Schulze, 2012; Spinne, 2013), we conclude that traders see “mixed” trading areas as most promising in terms of a “strategic risk diversification”. A similar assumption can be made for the attribute “customers’ purchase behavior” which coefficients denote equal utilities (effect: 0.58) for mainly traditional customers (t-value: 11.85) and traditional as well as price-oriented customers (t-value: 11.63). Since the farmers’ personal relationship to their traders has been strongly decreasing in the last decades (see the explanations above), agricultural traders seem to actively focus not solely on traditional, but also on price-oriented farmers today. Even though the coefficient for the level “mainly price aware customers” has a negative value (effect: -1.16; t-value: -16.15), this conclusion is also supported by the interaction effect “customers’ size x customers’ purchase behavior” which shows a significant positive coefficient for large and price aware farmers at once (effect: 0.30; t-value: 3.10). Taken as a whole, we must therefore reject the hypotheses that agricultural traders prefer solely homogeneous customer groups (in terms of size and purchase behavior) today.

4.2 Strategic choice simulation

Although the logit model above is highly valuable for exploring the preference structure of agricultural traders, the results give us only little „managerially useful“ (Orme, 2010, p. 89) information. Hence, we employ a choice simulator which uses utility parameters for predicting choices between hypothetical concepts (Orme, 2010). Before running simulations, these concepts (in our



case market strategies) have therefore to be specified by compiling different attribute levels (see figure 5). Based on individual utility parameters which we receive from the HB estimation, each respondent's preference values for the predefined strategies are simulated by using the "randomized first choice method". This algorithm samples each respondent's most preferred decision many times and includes the errors of the parameter values when shares of preferences are computed. This in turn is done by taking the antilog of the summed concept utilities and normalizing shares to sum 100% (Sawtooth Software, 2006). As „a good (...) simulator is like having all (...) respondents gathered in one room for the sole purpose of voting on (...) concepts“ (Orme, 2010, p. 89), the great benefit of simulation models is that hypothetical decisions can be modeled without explicitly asking the decision makers. Thus, we are able to transform individual utility values to a "strategy demand curve" which enables us to characterize the traders in terms of their preferences towards different strategies. On the basis of a literature review and the support of two agricultural traders, we define the following three strategic alternatives:

Attributes	Price Leadership	Service Differentiation	Hybrid Strategy
Merchandising Margin	3.00 €/100 kg	3.50 €/100 kg	3.25 €/100 kg
Customers' Size	Mainly large farms	Both large and small farms	Both large and small farms
Customers' Purchase Behavior	Mainly price aware shoppers	Mainly traditional customers who want to be personally addressed	Both price aware shoppers and traditional customers who want to be personally addressed
Co-operation	Given/Non-given	Given/Non-given	Given/Non-given

Figure 5: Simulation concepts.

Source: Own Results.

Against the background of the structural changes in agriculture, the strategic opportunities for agricultural traders are very limited today. According to Strecker et al. (2010), the remaining possibilities are on the one hand tight cost reductions which enable the trader to lower his or her market prices and on the other hand a differentiation of his or her service portfolio. Regarding these two strategic approaches, the empirical study of Schulze (2012) confirmed that the farmers' satisfaction with an agricultural trader is notably high, when the latter offers either a good service or good prices. Hence, we specify a price leadership strategy, a service differentiation strategy and a reference strategy which we call "hybrid strategy". As agricultural traders who follow the price leadership strategy are mainly oriented towards price aware shoppers, they will, on the one hand, earn smaller margins but, on the other hand, they will strive for addressing "key accounts" (Voss & Spiller, 2008, p. 20) to realize economies of scale. In contrast, agricultural traders who follow a differentiation by service strategy especially focus relationship-oriented customers (of all farm sizes) who are willing to pay higher margins for a good service (Strecker et al., 2010): „I must



achieve that customers – even if my products are more expensive sometimes [than those of my competitors] – give me the opportunity to make a deal. If I always have to be the cheapest, my business will not succeed [without accentuation]“ (from an interview with an agricultural trader, cited from Gollisch et al., 2016, p. 15). A mix, at last, is reflected by the hybrid strategy. This alternative allows for the fact that instead of following a consequent strategic plan, many firms in agribusiness (especially small and medium sized ones) are still situationally managed (Weber, 2002). For this reason, the customers' size and purchase behavior attributes are mixed specified and a value of 3.25 € (which also represents an average income structure) is chosen for the margin attribute. As co-operations are an overall trend in agricultural trade today – rather than specific for one particular strategy (Strecker et al., 2010; Spinne, 2013) – we consider for each aforementioned strategy one scenario with and one without given possibilities for co-operations, respectively.

As aforementioned, we apply a finite mixture model for detecting “strategic subgroups” within the whole group of respondents. This method, however, challenges the analyst to specify the number of latent segments first. For solving this issue, there exist some statistical measures which link the improvement of the likelihood function and the number of additionally introduced estimation parameters (Hartl, 2008). We follow the recommendation of DeSarbo et al. (1995) and Sawtooth Software (2004) and use the CAIC (“Consistent Akaike Information Criterion”) which „is decreased by larger log likelihoods, and is increased by larger sample sizes and larger numbers of parameters being estimated“ (Sawtooth Software, 2004, p. 10). With a model log-likelihood of -1,942, the CAIC is minimal for three segments with a roughly equal number of respondents ($n_1 = 68$; $n_2 = 51$; $n_3 = 48$). Though the estimation parameters (see appendix 1) obviously differ between the groups, a contingency analysis revealed no significant dependence from the nominal scaled variables “respondent's job position”, “respondent's highest education”, “firm location” and “firm size”. For a further characterization of the latent segments, however, we do not use the (group) estimates from the finite mixture model, but rather the simulation results which are based on individual utility values. As simulations reproduce decision making behavior within a realistic decision context (Orme, 2001), individually simulated decisions and their derivatives (i.e. sensitivities and elasticities) promise a higher epistemic and practical value than the often used parameter based measures. For the latent segments as well as for the whole population, the following average shares of preferences are simulated:



Strategy	Shares of preference				p Kruskal Wallis-H
	Segment 1	Segment 2	Segment 3	Total	
Hybrid with Co-operation	34.3%	27.1%	26.4%	29.8%	.107
Hybrid without Co-operation	15.2%	0.1%	10.3%	9.2%	.000
Price leadership with Co-operation	5.6%	0.5%	1.5%	2.8%	.000
Price leadership without Co-operation	1.9%	0.0%	1.7%	1.2%	.000
Service with Co-operation	20.4%	69.9%	47.7%	43.4%	.000
Service without Co-operation	22.6%	2.3%	12.5%	13.5%	.000

Figure 6: Simulated shares of preference.

Source: Own results.

Our simulation reveals significant differences between the segments regarding all competitive strategies², except the hybrid strategy when possibilities for co-operations are available. Concerning the overall high values for this strategy in all latent segments, this finding denotes the agricultural traders' high preference against a particular strategic focusing, but only in the event of given co-operations. The presence or absence of co-operation possibilities must therefore generally be seen as an important determinant for strategic decisions in agricultural trade. Another distinctive feature is the respondents' very low preference for the price leadership strategy combined with a comparatively high preference for the service strategy. Though Strecker et al. (2010) characterize the strategic landscape in agricultural trade as a permanent "battle" between oligopolists who would mainly be oriented towards lowering their product prices, there is, however, a low share of respondents who actually strive for this way of "cut throat" competition. Rather, it seems that agricultural traders either prefer a hybrid strategy or follow a differentiation by service strategy. The latter conforms with the assumption of Gollisch and Theuvsen (2015) who state that a pronounced service orientation is still an important characteristic of the agricultural trade industry today. On the other hand, however, we found a significant difference between agricultural traders whose company's succession is arranged (62% of the respondents answered "yes") and those who do not still have a successor. In particular, the former prefer to a significant higher extent both the price leadership strategy with and without given possibilities for co-operations (Kruskal Wallis-H p-values: .029/.020). As the willingness for a price competition is therefore more pronounced in those firms which are strategically prepared for the future, we hypothesize that there will be still an increase of the tight price competition between the remaining agricultural traders in the next years.

Concerning the differences between the latent segments, the respondents in segment 1 tend to prefer on the one hand strategies without any given possibilities for co-operations in general and

² At first, each criterion variable was tested with the Kolmogorov-Smirnov test. As we detected no normal distributed variables, we applied the Kruskal Wallis-H test which is a nonparametric alternative for the ANOVA; see for details Janssen & Laatz (2013).



on the other hand – to a comparatively high extent – the price leadership strategy in particular. In contrast, traders who are clustered in segment 2 mainly prefer the service strategy with co-operations and clearly neglect strategic alternatives when there are no possibilities for co-operations available. The third segment seems to be a mixed group with no specific features, compared to the preference structure of the total group.

As aforementioned, we consult an elasticity measure, namely the “income elasticity of strategy demand”³, as well as two sensitivity measures⁴ for a better characterization of the segments. The results reveal to some extent substantial differences between the groups. While, for instance, the income elasticities (see appendix 2, first table) in segment 2 are similar to the average of the total group, the elasticity values in segment 1 are very low. In contrast, the elasticities in segment 3 denote an income sensitiveness which is for all strategic alternatives nearly twice as high as the average. Regarding the sensitivity to a growing farm structure (see appendix 2, second table), segment 1 exhibits a distinctive feature since it is the single group in which strategic preferences for the “service” and the “hybrid” alternative decrease when the farm size increases. The remaining two segments possess, on the other hand, increasing preferences for these alternatives with the highest values in segment 3. In segment 2, however, there are nearly no preference reactions to farm size changes when possibilities for co-operations are not available. Looking now at the sensitivity to the farmers' purchasing behavior (see appendix 2, third table), we assert that there is an overall negative reaction of the preferences towards the “service” and the “hybrid” alternatives when farmers become more price aware; the most negative reaction is identified in segment 2 when possibilities for co-operations are given. Concerning the “price leadership” alternative, however, there is a (low) positive reaction in segment 1 if possibilities for co-operations are given as well as in segment 3 if not.

All things considered, we name the traders in segment 1 the “conservatives”, the traders in segment 2 the “service providers” and the traders in segment 3 the “scale-driven traders”. Since the “conservatives” are averse to increasing farm sizes, we reason that these firms still focus on intense business relationships with primarily smaller customers (instead of larger ones who have, for instance, to some extent the possibility for realizing third-party-deals with producers already; Strecker et al., 2010). The fact that they tend to prefer strategic alternatives without co-operations can be explained with a widespread fear of dependences from other market players (Osterholzer,

³ This measure is computed by dividing the percentage change of the relative preference toward a specific strategy over the percentage change of the margin while all other parameters are held constant; see for details Orme (2010).

⁴ The sensitivity towards farm size changes (farmers' purchase behavior changes) is computed by subtracting the relative preference for a strategy when the attribute level “mainly small farms” (“mainly traditional customers who want to be personally addressed”) is used from the relative preference for a strategy when the attribute level “mainly large farms” (“mainly price aware shoppers”) is used. All other parameters are held constant; see for details Orme (2010).



1981). As these traders possess increasing preferences for the price leadership strategy when the farmers become more price aware as well as decreasing preferences for the service and the hybrid alternatives, when farm sizes increase, we hypothesize that this will be the group with a rise of the price competition in the future.

In contrast, the “service providers” target large farms by offering a high service level. According to Schulze (2012), the pronounced preference for co-operations within this group can be explained with the fact that co-operations are per se one part of many traders' customer service strategies today. By using for instance grain storage co-operations with farmers or competitors, agricultural traders offer their customers a local place of delivery even in those areas where there is no own subsidiary anymore. Since “service providers” exhibit the most negative reactions on the farmers' increasing price sensitivity, we hypothesize that this will be the group with a strong adaption of their product and/or service portfolio in the future. One possibility may be the enlargement of the value chain (Strecker et al., 2010), namely a diversification towards financial or information broking.

Finally, the “scale-driven traders” can be characterized as the strategic group with a pronounced pursuit of growing. Against the background that agricultural trade firms are traditionally characterized by a high share of fixed costs and a comparatively high capital commitment (Gollisch & Theuvsen, 2015), firm growth must generally be seen as an important objective which enables traders to realize economies of scale. As the “scale-driven traders”, however, exhibit both the highest positive preference reactions on increasing farm sizes and the highest income elasticities of strategy demand, we hypothesize that particularly these ones are cost-conscious and favor growth for reaching a “critical size [translated by the authors]” (Spinne, 2013, p. 111). This enables them to take up a better market position in the future.

5 Conclusions

Inspired by the high popularity of the strategic risk research in agricultural economics, the current paper intends to explore the agricultural trade industry which is a neglected area in pertinent literature today. Even though agricultural traders play an important role within the agricultural value chain, there has been done little research on impacts of and strategic reactions to the multiple new challenges so far. Furthermore, the underlying decision processes and the cognitive properties of strategic decision makers generally have been disregarded issues in strategic management for a long time which is why there is a continuing trend towards the microfoundations of strategic changes today (Molina-Azorín, 2014). Against this background, we examined the decision makers' strategic preferences empirically with a discrete choice experiment. Based on a logit estima-



tion, we asserted at first that the contemporary business relationship between farmers and traders is not solely affected by the repeatedly proven (e.g. Köhl, 1982; Schulze, 2012) priority change on the farmers' side. We found now that the traders' strategic preferences have changed which explains, for instance, why many traders today are open for co-operations with other firms or why they strongly focus on farmers who are mainly price oriented. In the second part of our study we then employed a strategic choice simulation and a finite mixture model. The results allowed us on the one hand to estimate shares of preferences for different strategic alternatives and on the other hand to identify differences between strategic subgroups which we characterized on the basis of elasticity and sensitivity measures. All in all, we are now not only able to forecast the strategic preferences of the agricultural trade industry as a whole, but also to discriminate groups of traders with regard to their strategic preferences. This enables on the one hand agricultural traders to arrange a "strategic landscape" of their trading area which they can use for assessing and reflecting their own strategic position. On the other hand, our results are helpful for animal feed and seed producers, fertilizer companies, grain mills and farmers who can use this information for a more selective choice and promotion of their business partners in agricultural trade. With the increasing importance of intercorporate value creation networks in mind (Wille, 2006), upstream and downstream actors can, for instance, target especially those trader groups who are strategically open for co-operations. All in all, our results may therefore not only be a help for agricultural traders who have to continually supervise the strategic development of their competitive environment, but also for the other stages of the value chain who are linked by the traders with the agriculture.

The aforementioned findings offer various implications for future research. Besides a more precise examination of the strategic groups which we have identified here (e.g. with the aid of further experiments or qualitative case studies), an interesting issue could be the "exit factors" in agricultural trade and the question whether there is a link to the strategies preferred by the executives surveyed. Against the background that we detected a significant higher preference towards the price leadership strategy in companies where the succession is arranged, an examination of former traders could promise valuable further insights. In this regard, another important research direction could be to look at the impact of the traders' changing strategic behavior on the upstream and downstream stages of the agricultural value chain. In particular, the question arises, how the food processing industry on the one hand and the animal feed industry on the other hand react to the strategic shift in agricultural trade. As the structural change in agriculture will almost certainly proceed, the traders' bundling and "gate keeper" function will continue to change in the future. The paper at hand offers a base for further studies on these topics.



Appendixes

Appendix 1: Finite mixture estimation results

		Segment 1 41.4%		Segment 2 30.6%		Segment 3 28.0%	
<u>Main Effects</u>		Effect	t-Statistic	Effect	t-Statistic	Effect	t-Statistic
Merchandising Margin	3.00 €/100 kg	-0.13	-1.91*	-0.69	-5.44***	-0.82	-7.65***
	3.25 €/100 kg	-0.02	-0.25	-0.07	-0.59	0.09	1.03
	3.50 €/100 kg	0.15	2.26**	0.75	7.47***	0.73	7.97***
Customers' Size	Large	-0.43	-5.47***	-0.22	-1.49	3.86	6.46***
	Mixed	0.62	9.25***	0.68	5.45***	4.21	7.04***
	Small	-0.19	-2.35**	-0.45	-3.31***	-8.07	-6.79***
Customers' Purchase Behavior	Traditional	0.29	4.20***	1.37	12.40***	2.84	4.43***
	Mixed	0.47	7.01***	0.80	7.22***	3.63	6.02***
	Price-oriented	-0.77	-8.93***	-2.17	-12.53***	-6.47	-5.34***
Co-operation	Given	0.08	1.63	1.24	14.63***	0.47	6.86***
	Not given	-0.08	-1.63	-1.24	-14.63***	-0.47	-6.86***
<u>Interaction Effects</u>							
Merchandising Margin x Co-operation	3.00 €/100 kg x Given	0.12	1.65*	0.09	0.69	0.11	1.01
	3.00 €/100 kg x Not given	-0.12	-1.65*	-0.09	-0.69	-0.11	-1.01
	3.25 €/100 kg x Given	0.02	0.24	0.10	0.84	-0.04	-0.37
	3.25 €/100 kg x Not given	-0.02	-0.24	-0.10	-0.84	0.04	0.37
	3.50 €/100 kg x Given	-0.14	-1.97**	-0.19	-1.74*	-0.07	-0.75
	3.50 €/100 kg x Not given	0.14	1.97**	0.19	1.74*	0.07	0.75
Customers' Size x Customers' Purchase Behavior	Large x Traditional	-0.28	-2.52**	0.27	1.51	-2.67	-4.11***
	Large x Mixed	-0.15	-1.38	0.05	0.27	-3.01	-4.93***
	Large x Price-oriented	0.44	3.29***	-0.32	-1.14	5.67	4.66***
	Mixed x Traditional	0.16	1.72*	-0.08	-0.52	-2.21	-3.41***
	Mixed x Mixed	0.11	1.15	0.16	1.02	-2.96	-4.84***
	Mixed x Price-oriented	-0.27	-2.35**	-0.08	-0.36	5.16	4.24***
	Small x Traditional	0.12	1.12	-0.19	-1.15	4.87	3.81***
	Small x Mixed	0.04	0.39	-0.21	-1.22	5.96	4.95***
Small x Price-oriented	-0.16	-1.17	0.40	1.60	-10.84	-4.47***	

* p < .1 ** p < .05 *** p < .01

Source: Own results.



Appendix 2: Income elasticities and sensitivities of simulated strategies

Strategy	Income elasticity of strategy demand (2.5/97.5 percentile)			
	Segment 1	Segment 2	Segment 3	Total
Hybrid with Co-operation	1.34 (0.03/2.65)	7.01 (5.54/8.48)	8.59 (7.39/9.80)	5.16 (4.25/6.07)
Hybrid without Co-operation	3.72 (2.14/5.29)	7.51 (5.52/9.51)	10.33 (8.90/11.76)	6.78 (5.73/7.82)
Price leadership with Co-operation	-0.03 (-1.40/1.34)	1.76 (-0.07/3.60)	3.99 (2.35/5.63)	1.67 (0.74/2.61)
Price leadership without Co-operation	2.82 (1.21/4.42)	0.25 (-0.26/0.77)	5.01 (3.20/6.82)	2.66 (1.79/3.54)
Service with Co-operation	0.60 (-1.05/2.25)	5.49 (4.22/6.76)	8.45 (7.19/9.71)	4.35 (3.37/5.33)
Service without Co-operation	3.76 (2.11/5.41)	4.09 (1.41/6.77)	9.35 (7.40/11.29)	5.47 (4.24/6.70)

Strategy	Sensitivity to farm size changes from mainly small to mainly large (2.5/97.5 percentile)			
	Segment 1	Segment 2	Segment 3	Total
Hybrid with Co-operation	-6.59 (-11.56/-2.13)	6.24 (1.75/10.73)	13.57 (9.92/17.21)	3.12 (0.34/5.90)
Hybrid without Co-operation	-2.56 (-5.59/0.47)	0.10 (-0.02/0.23)	4.90 (2.26/7.53)	0.40 (-1.10/1.89)
Price leadership with Co-operation	2.29 (0.97/5.55)	0.48 (-0.08/1.04)	1.45 (0.22/2.68)	1.50 (0.13/2.86)
Price leadership without Co-operation	0.48 (-0.20/1.17)	-	1.68 (-1.09/4.46)	0.68 (-0.15/1.51)
Service with Co-operation	-6.58 (-10.72/-2.45)	14.12 (5.78/22.47)	30.30 (22.33/38.27)	10.34 (5.93/14.75)
Service without Co-operation	-6.86 (-10.99/-2.73)	0.58 (-0.22/1.38)	9.19 (4.46/13.92)	0.02 (-2.34/2.39)

Strategy	Sensitivity to farmers' purchase behavior changes from traditional to price aware (2.5/97.5 percentile)			
	Segment 1	Segment 2	Segment 3	Total
Hybrid with Co-operation	-17.80 (-22.67/-12.93)	-26.23 (-31.43/-21.03)	-12.59 (-16.90/-8.28)	-18.88 (-21.76/-15.99)
Hybrid without Co-operation	-5.63 (-8.42/-2.85)	-0.47 (-0.79/-0.14)	-2.76 (-5.40/-0.13)	-3.23 (-4.61/-1.85)
Price leadership with Co-operation	0.46 (-2.42/3.33)	-5.37 (-8.46/-2.27)	-1.74 (-3.75/0.27)	-1.95 (-3.58/-0.33)
Price leadership without Co-operation	-0.75 (-1.63/0.14)	-0.32 (-0.72/0.08)	1.11 (-1.25/3.47)	-0.08 (-0.85/0.69)
Service with Co-operation	-15.20 (-19.20/-10.44)	-66.70 (-73.53/-59.89)	-42.25 (-51.06/-33.43)	-38.70 (-43.69/-33.72)
Service without Co-operation	-17.17 (-22.29/-12.05)	-2.33 (-3.79/-0.87)	-10.99 (-16.16/-5.82)	-10.86 (-13.58/-8.14)

Source: Own results.



References

- Abel, W. (1960). Der Landwarenhandel in der deutschen Volkswirtschaft. In G. Franz, W. Abel, & G. Cascorbi (Eds.), *Der deutsche Landwarenhandel* (pp. 111–221). Hannover: Strothe.
- Allenby, G., Arora, N., & Ginter, J. (1995). Incorporating Prior Knowledge into the Analysis of Conjoint Studies. *Journal of Marketing Research*, 32 (2), 152–162.
- Allenby, G., Arora, N., & Ginter, J. (1998). On the Heterogeneity of Demand. *Journal of Marketing Research*, 35 (3), 384–389.
- Alpizar, F., Carlsson, F., & Martinsson, P. (2001). Using Choice Experiments for Non-Market Valuation. Working Papers in Economics No. 52, Göteborg University, Department of Economics.
- Auspurg, K., & Liebe, U. (2011). Choice-Experimente und die Messung von Handlungsentscheidungen in der Soziologie. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 63 (2), 301–314.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (2003). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*. Berlin et al.: Springer.
- Balderjahn, I. (1993). *Marktreaktionen von Konsumenten: Ein theoretisch-methodisches Konzept zur Analyse der Wirkung marketingpolitischer Instrumente*. Habil. Berlin: Duncker & Humblot.
- Ben-Akiva, M., & Lerman, S. (1987). *Discrete Choice Analysis: Theory and application to travel demand*. Cambridge: MIT Press.
- Boxall, P., & Adamowicz, W. (2002). Understanding Heterogeneous Preferences in Random Utility Models: A Latent Class Approach. *Environmental and Resource Economics*, 23 (4), 421–446.
- Breustedt, G., Müller-Scheeßel, J., & Meyer-Schatz, H.M. (2007). Unter welchen Umständen würden deutsche Landwirte gentechnisch veränderten Raps anbauen? Ein Discrete Choice Experiment. Freising/Weihenstephan, 26. September 2007.
- Chrzan, K., & Orme, B., 2000. An Overview and Comparison of Design Strategies for Choice-Based Conjoint Analysis. Sequim.
- Clement, M., & Boßow-Thies, S. (2007). Fuzzy Clustering mit Hilfe von Mixture Models. In S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter, & J. Wolf (Eds.), *Methodik der empirischen Forschung* (pp. 167–182). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.



- Cyert, R., & March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- DeSarbo, W., Ramaswamy, V., & Cohen, S. (1995). Market Segmentation with Choice-Based Conjoint Analysis. *Marketing Letters*, 6 (2), 137–147.
- Enneking, U. (2003). Die Analyse von Lebensmittelpräferenzen mit Hilfe von Discrete-Choice-Modellen am Beispiel ökologisch produzierter Wurstwaren. *Agrarwirtschaft*, 52 (5), 254–267.
- Enneking, U., Neumann, C., & Henneberg, S. (2007). How important intrinsic and extrinsic product attributes affect purchase decision. *Food Quality and Preference*, 18 (1), 133–138.
- Fiegenbaum, A. (1997). Competitive Strategy and Attitude Toward Risk Taking: Integration and Modeling. *Academy of Management Proceedings, Best Paper Proceedings*, 12–15.
- Fiegenbaum, A., Hart, S., & Schendel, D. (1996). Strategic Reference Point Theory. *Strategic Management Journal*, 17 (3), 219–235.
- Franz, G., Abel, W., & Cascorbi, G. (Eds.) (1960). *Der deutsche Landwarenhandel*. Hannover: Strothe.
- Fuhrmann, R. (2012). Risikomanagement im Handel mit Agrarrohstoffen aus Bankensicht. In M. Frentrup, L. Theuvsen, & C.H. Emmann (Eds.), *Risikomanagement in Agrarhandel und Lebensmittelindustrie* (pp. 117–125). Clenze: Agrimedia.
- Gelfand, A., & Smith, A. (1990). Sampling-Based Approaches to Calculating Marginal Densities. *Journal of the American Statistical Association*, 85 (410), 398–409.
- Geman, S., & Geman, D. (1984). Stochastic Relaxation, Gibbs Distributions, and the Bayesian Restoration of Images. *IEEE Transactions on Pattern Analysis on Machine Intelligence, PAMI-6* (6), 721–741.
- Gensler, S. (2008). Finite Mixture Modelle. In A. Herrmann, C. Homburg, & M. Klarmann (Eds.), *Handbuch Marktforschung. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele* (pp. 439–466). Wiesbaden: Gabler.
- Gollisch, S., Hedderich, B., & Theuvsen, L. (2016). Reference points and risky decision-making in agricultural trade firms: A case study in Germany. Discussion Paper 1609. University of Goettingen.
- Gollisch, S., & Theuvsen, L. (2015). Risikomanagement im Landhandel: Charakteristika, Herausforderungen, Implikationen. *Berichte über Landwirtschaft, Band 93* (1), 1–16.



- Günthel, D., Sturm, L., & Gärtner, C. (2009). Anwendung der Choice-Based-Conjoint-Analyse zur Prognose von Kaufentscheidungen im ÖPNV. Discussion Paper No. 01/2009, University of Dresden.
- Harling, K.F., & Funk, T.F. (1987). Competitive Strategy for Farm Supply and Grain Elevator Business. *American Journal of Agricultural Economics*, 69 (5), 1047–1055.
- Hartl, J. (2008). Die Nachfrage nach genetisch veränderten Lebensmitteln: Anwendung neuerer Entwicklungen der Discrete-Choice-Analyse zur Bewertung genetisch veränderter Lebensmittel mit Output-Traits. Frankfurt am Main: DLG-Verlag.
- Helfat, C., & Peteraf, M. (2015). Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 36 (6), 831–850.
- Hillig, T. (2006). Verfahrensvarianten der Conjoint-Analyse zur Prognose von Kaufentscheidungen. Wiesbaden: DUV Deutscher Universitäts-Verlag.
- Hochmuth, A. (1951). Der bayerische Landhandel: Seine Bedeutung und Stellung im Vergleich zu den landwirtschaftlichen Genossenschaften. Diss. Nürnberg.
- Hodgkinson, G., Bown, N., Maule, J., Glaister, K., & Pearman, A. (1999). Breaking the Frame: An Analysis of Strategic Cognition and Decision Making under Uncertainty. *Strategic Management Journal*, 20 (10), 977–985.
- Hodgkinson, G., & Healey, M. (2011). Psychological Foundations of Dynamic Capabilities: Reflexion and Reflection in Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 32 (13), 1500–1516.
- Hollstein, A. (2000). Wertschöpfungsketten der deutschen Getreidewirtschaft: Eine Analyse der Mengen- und Werteströme. Diss. Gießen.
- Horenburger, M. (2007). Simultane Schätzung von Choice-Modellen und Segmentierung. In S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter, & J. Wolf (Eds.), *Methodik der empirischen Forschung* (pp. 343–358). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Janssen, J., & Laatz, W. (2013). *Statistische Datenanalyse mit SPSS: Eine anwendungsorientierte Einführung in das Basissystem und das Modul Exakte Tests*. Berlin, et al.: Springer.
- Jetzek, F. (2010). Conjoint- und Discrete-Choice-Analyse als Präferenzmessmodelle zur Beurteilung des präventivmedizinischen Risikoverhaltens - Theorie und computergestützte Umsetzung unter Verwendung von SMRT. Diss. University of Passau.



- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47 (2), 263–292.
- Kamakura, W., & Russell, G. (1989). A Probabilistic Choice Model for Market Segmentation and Elasticity Structure. *Journal of Marketing Research*, 26 (4), 379–390.
- Klein, A. (2011). Kaufbereitschaft für regional-fair erzeugte Lebensmittel - Eine Analyse am Beispiel Konsummilch. Diss. TU München.
- Kuhfeld, W., Tobias, R., & Garratt, M. (1994). Efficient Experimental Design with Marketing Research Applications. *Journal of Marketing Research*, 31 (4), 545–557.
- Kühl, R. (1982). Marktstrukturelle Entwicklungen im Landwarenhandel Schleswig-Holsteins im Zusammenwirken mit dem derzeitigen Marktverhalten landwirtschaftlicher Betriebe. Working Paper 1982/1 of the "Institut für Landwirtschaftliche Betriebs- und Arbeitslehre". University of Kiel.
- Kühl, R. (1985). Struktur und Entwicklung des Landwarenhandels in der Bundesrepublik Deutschland. In R. Kühl, & C.-H. Hanf (Eds.), *Der Landwarenhandel in der Bundesrepublik Deutschland. Struktur, Entwicklung, Analyse* (pp. 7–95). Kiel: Vauk.
- Kuron, U. (1993). *Warenwirtschaftssysteme im Landhandel: Analyse und Konzept für ein integriertes Management-Informationssystem*. Bonn: M. Wehle.
- Lancaster, K. (1966). A New Approach to Consumer Theory. *Journal of Political Economy*, 74 (2), 132–157.
- Leyrer, H.-J. (1971). *Der Getreideerfassungshandel in der Bundesrepublik Deutschland: Funktionen, Wettbewerbssituation, Handelsspannen und Kosten*. Stuttgart: Ulmer.
- Louviere, J., & Hensher, D. (1982). On the Design and Analysis of Simulated Choice or Allocation Experiments in Travel Choice Modeling. *Transportation Research Record*, 890, 11–17.
- Louviere, J., Hensher, D., & Swait, J. (2010). *Stated choice methods: Analysis and applications*. New York: Cambridge Univ. Press.
- Louviere, J., & Woodworth, G. (1983). Design and Analysis of Simulated Consumer Choice or Allocation Experiments: An Approach Based on Aggregate Data. *Journal of Marketing Research*, 20 (4), 350–367.



- Luhmann, H., Schaper, C., & Theuvsen, L. (2016). Future-Oriented Dairy Farmers' Willingness to Participate in a Sustainability Standard: Evidence from an Empirical Study in Germany. *International Journal on Foodsystem Dynamics*, 7 (3), 243–257.
- Manski, C. (1977). The Structure of Random Utility Models. *Theory and Decision*, 8 (3), 229–254.
- McFadden, D. (1974). Conditional Logit Analysis of Qualitative Choice Behavior. In P. Zarembka (Ed.), *Frontiers in Econometrics* (pp. 105–142). New York: Academic Press.
- McLachlan, G., & Krishnan, T. (2008). *The EM Algorithm and Extensions*. Hoboken: Wiley.
- Molina-Azorín, J. (2014). Microfoundations of strategic management: Toward micro-macro research in the resource-based theory. *BRQ Business Research Quarterly*, 17 (2), 102–114.
- Orme, B. (2001). *Assessing the Monetary Value of Attribute Levels with Conjoint Analysis: Warnings and Suggestions: Research Paper Series*. Sequim.
- Orme, B. (2010). *Getting Started with Conjoint Analysis: Strategies for Product Design and Pricing Research*. Madison: Research Publishers LLC.
- Osterholzer, M. (1981). *Strukturelle Entwicklungen und Veränderungsmöglichkeiten durch zwischenbetriebliche Kooperation im privaten Landhandel Bayerns*. Diss. München.
- Paetz, F. (2013). *Finite Mixture Multinomiales Probitmodell: Konzeption und Umsetzung*. Diss. University of Clausthal.
- Pfarr, C., & Ulrich, V. (2011). *Discrete-Choice-Experimente zur Ermittlung der Präferenzen für Umverteilung*. Economic Discussion Papers No. 03-11. University of Bayreuth.
- Rid, W. (2008). *Analyse von Präferenzstrukturen privater Bauleute im Hinblick auf nachhaltige Siedlungskonzepte unter Verwendung eines discrete choice experiment*. Diss. University of Munich.
- Riessen, C. (2008). *Strukturwandelsprozesse in der Handelskette für Getreide: Chancen und Risiken für die landwirtschaftliche Getreideerzeugung*. Saarbrücken: VDM.
- Rohrlack, C. (2007). Logistische und ordinale Regression. In S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter, & J. Wolf (Eds.), *Methodik der empirischen Forschung* (pp. 199–214). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.



- Rosen, S. (1974). Hedonic Prices and Implicit Markets: Product Differentiation in Pure Competition. *Journal of Political Economy*, 82 (1), 34–55.
- Sawtooth Software (2004). The CBC Latent Class Technical Paper. Sequim.
- Sawtooth Software (2006). The Sawtooth Software Market Simulator: A Supplement to the CBC v2.6 Manual. Sequim.
- Sawtooth Software (2013). The CBC System for Choice-Based Conjoint Analysis: Technical Paper Series. Orem.
- Schulze, B. (2012). Herausforderungen des Landhandels unter veränderten Marktbedingungen: Theoretische Überlegungen und empirische Evidenz. Paper presented at the 52. annual meeting of the GEWISOLA, Hohenheim, Germany.
- Schulze-Düllo, M. (1995). Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Logistik im Landhandel. Working Paper 95/1 of the "Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre, Unternehmensführung, Organisation und Management in Agrar- und Ernährungswirtschaft". University of Bonn.
- Shinkle, G. (2012). Organizational Aspirations, Reference Points, and Goals: Building on the Past and Aiming for the Future. *Journal of Management*, 38 (1), 415–455.
- Shoham, A., & Fiegenbaum, A. (2002). Competitive determinants of organizational risk-taking attitude: the role of strategic reference points. *Management Decision*, 40 (2), 127–141.
- Sidhoum, A., & Serra, T. (2016). Volatility Spillovers in the Spanish Food Marketing Chain: The Case of Tomato. *Agribusiness: An International Journal*, 32 (1), 45–63.
- Spinne, P. (2013). *Veränderte Rahmenbedingungen im landwirtschaftlichen Warenhandel: Anforderungsgerechtes Kompetenzmanagement für Führungskräfte*. Hamburg: Kovac.
- Strecker, O., Strecker, O.A., Elles, A., Weschke, H.-D., & Kliebisch, C. (2010). *Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte*. Frankfurt am Main: DLG-Verlag.
- Street, D.J., & Burgess, L. (2007). *The construction of optimal stated choice experiments: Theory and methods*. Hoboken, NJ: Wiley-Interscience.
- Suhren, V. (1999). *Führungsinformation für den Mittelstand: Ein Executive Information System für den Landhandel*. Diss. Bonn.



- Teichert, T. (2001). Nutzenermittlung in wahlbasierter Conjoint-Analyse: Ein Vergleich von Latent-Class- und hierarchischem Bayes-Verfahren. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 53 (Dezember 2001), 798–822.
- Telser, H. (2002). *Nutzenmessung im Gesundheitswesen: Die Methode der Discrete-Choice-Experimente*. Hamburg: Kovač.
- Temme, D., Paulssen, M., & Dannewald, T. (2008). Incorporating Latent Variables into Discrete Choice Models - A Simultaneous Estimation Approach Using SEM Software. *Business Research*, 1 (2), 220–237.
- Thompson, S., & Dziura, S. (1987). Factors Associated with Merchandising Margins at Illinois Grain Elevators, 1982-83: A Performance Analysis. *North Central Journal of Agricultural Economics*, 9 (1), 113–121.
- Train, K. (2009). *Discrete choice methods with simulation*. Cambridge, New York: Cambridge University Press.
- Urban, D. (1993). *Logit-Analyse: Statistische Verfahren zur Analyse von Modellen mit qualitativen Response-Variablen*. Stuttgart, Jena, New York: Gustav Fischer Verlag.
- Vanclay, F. (2003). The Impacts of Deregulation and Agricultural Restructuring for Rural Australia. *Australian Journal of Social Issues*, 38 (1), 81–94.
- von Davier, Z., Heyder, M., & Theuvsen, L. (2010). Media Analysis on Volatile Markets' Dynamics and Adaptive Behavior for the Agri-Food System. *International Journal on Foodsystem Dynamics*, 1 (3), 212–223.
- Voss, J., & Spiller, A. (2008). Die Wahl des richtigen Vertriebswegs in den Vorleistungsindustrien der Landwirtschaft - konzeptionelle Überlegungen und empirische Ergebnisse. Discussion Paper No. 0804. University of Goettingen.
- Weber, M. (2002). *Strategisches Management in kleinen und mittleren Unternehmen im schweizerischen Agribusiness*. Diss. Zürich.
- Wedel, M., & DeSarbo, W. (1995). A Mixture Likelihood Approach for Generalized Linear Models. *Journal of Classification*, 12 (1), 21–55.
- Wedel, M., & Kamakura, W. (1999). *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations*. Boston et al.: Kluwer Academic Publishers.



Wibbenmeyer, M., Hand, M., Calkin, D., Venn, T., & Thompson, M. (2013). Risk Preferences in Strategic Wildfire Decision Making: A Choice Experiment with U.S. Wildfire Managers. *Risk Analysis*, 33 (6), 1021–1037.

Wiese, O. (1968). *Genossenschaftlicher und privater Landwarenhandel in der Bundesrepublik Deutschland: Darstellung und Erklärung der Markt- und Wettbewerbsstruktur*. Karlsruhe: C. F. Müller.

Wille, O. (2006). *Interaktionsmanagement im landwirtschaftlichen Wertschöpfungsnetzwerk: Dargestellt am Beispiel der Zuckerrüben-Saatgutdistribution*. Göttingen: Cuvillier.

Zhu, T., & Singh, V. (2009). Spatial competition with endogenous location choices: An application to discount retailing. *Quantitative Marketing and Economics*, 7 (1), 1–35.





Schlussbetrachtung



Kurzdarstellung der Ergebnisse

Die vorliegende Dissertation widmet sich dem strategischen Risikomanagement von Landhandelsunternehmen. Im Rahmen von fünf Einzelbeiträgen wird dieses aus verschiedenen Perspektiven bzw. mit jeweils unterschiedlichen Zielsetzungen untersucht. Die Grundlage bilden dabei die ersten beiden Aufsätze, die den aktuellen Stand der Literatur zusammenfassen und mögliche Forschungslücken bzw. Stoßrichtungen für weitergehende Untersuchungen identifizieren. So erfolgen innerhalb des ersten Beitrags zunächst ein Literaturüberblick über die bisherige Landhandelsforschung sowie eine Darstellung des historischen Hintergrunds der Branche, aus dem die traditionell hohe Bedeutung des (strategischen) Risikomanagements hervorgeht. In diesem Zusammenhang werden die ökonomischen Charakteristika von Landhandelsunternehmen herausgearbeitet (z.B. enge Kundenbeziehung, hohe Kapitalbindung bei gleichzeitig niedrigen Margen) und spezifische Branchenrisiken (z.B. Disintermediation, Zinsänderungen, Subventionspolitik) benannt. Den Abschluss des Aufsatzes bildet der (präskriptive) Entwurf eines ganzheitlichen Risikomanagementsystems, der neben der weithin bekannten regelkreisorientierten Steuerung von Einzelrisiken auch den in der (Risiko-)Managementliteratur oftmals vernachlässigten strategischen Aspekt des Risikomanagements einschließt. Letztere Problematik stellt auch den zentralen Ausgangspunkt für den zweiten Beitrag dar, der sich mit dem strategischen Risikomanagement aus theoretischer Sicht beschäftigt. Nach einer Abgrenzung von den verwandten Konzepten des strategischen Managements und des operativen Risikomanagements werden die strategie- und organisations-theoretischen Grundlagen des strategischen Risikomanagements erarbeitet. Dabei wird deutlich, dass die individuelle Wahrnehmung der strategischen Entscheidungsträger einen zentralen Stellenwert bei der Erkennung und Bewertung von strategischen Chancen und Gefahren einnimmt und dass diese über das Konzept der strategischen Referenzpunkte (basierend auf der „Prospect Theory“ von Kahneman und Tversky 1979) operationalisiert werden kann. Mithin stellt sich auf Basis dieses Beitrags einerseits die Frage, welche strategischen Referenzpunkte von den Führungskräften im Landhandel gewählt werden und welche Implikationen sich daraus für die strategische Weiterentwicklung der Branche ergeben. Andererseits bleibt vor dem Hintergrund der bisherigen Managementforschung unklar, wie die individuelle Wahrnehmung für ein Mikrofundierungskonzept der strategischen Unternehmensführung fruchtbar und damit auch einer empirischen Erforschung und besseren praktischen Verwertung zugänglich gemacht werden kann. Die ersten beiden Beiträge identifizieren somit wichtige Forschungslücken, deren Schließung aus Sicht des Verfassers nicht nur einen Mehrwert für die Landhandelsforschung, sondern auch einen wertvollen Beitrag für die gesamte Managementwissenschaft bedeutet.



Der dritte Beitrag zielt auf eine explorative Analyse des Entscheidungsverhaltens von Landhändlern. Gestützt auf einen theoretisch fundierten Interviewleitfaden werden neun Landhandelsexperten zu ihrer persönlichen und beruflichen Situation, der eigenen Unternehmensentwicklung, den von ihnen in der Vergangenheit getroffenen strategischen Entscheidungen sowie den jeweils dahinter liegenden Motivationen befragt. Im Rahmen der Auswertung der transkribierten Interviews werden zunächst sechs strategische Referenzpunkte extrahiert: Zukünftiger Ertrag, Kundenverhalten, Betriebsleistung, Eigenkapitalsicherung, Existenzsicherung und Work-Life-Balance. Anschließend werden auf Basis des empirischen Materials Hypothesen über Beziehungen zwischen den Referenzpunkten und verschiedenen unabhängigen situativen Variablen sowie über diesbezügliche Unterschiede zwischen den Entscheidungsträgern in großen, mittelgroßen und kleinen Landhandelsunternehmen aufgestellt. So kann beispielsweise festgestellt werden, dass Wettbewerber auf unterschiedliche Weise das strategische Entscheidungsverhalten von Landhändlern tangieren. Während etwa von einem Händler ein starker Wettbewerbsdruck als Anlass zur Verfolgung einer aggressiven Wachstumsstrategie gesehen wurde (SRP „Zukünftiger Ertrag“), dienen für andere (insbesondere kleine) Landhändler die früheren Fehlentscheidungen ihrer Wettbewerber der Vermeidung von eigenen strategischen Fehlinvestitionen (SRP „Eigenkapitalsicherung“). Darüber hinaus werden Hypothesen über die Beziehungen zwischen den strategischen Referenzpunkten und unterschiedlichen dispositiven Eigenschaften der befragten Entscheidungsträger aufgestellt (z.B. wurden gehäufte Nennungen des Referenzpunktes „Eigenkapitalsicherung“ bei Entscheidungsträgern, die einen hohen Grad an ökonomischer Kompetenz aufwiesen, auf eine höhere Sensibilität gegenüber strategischen Risiken zurückgeführt). Trotz der bekannten Schwächen der qualitativen Methodik gegenüber großzahligen Erhebungen (vgl. dazu z.B. Gläser/Laudel 2010) kommt der Expertenbefragung als explorativer Vorstudie eine wichtige Rolle für die vorliegende Arbeit zu, da die bestehende Literatur zum Themenbereich „Landhandel“ keine ausreichende Basis für hypothesentestende Verfahren bietet (vgl. hierzu auch die erkenntnistheoretischen Ausführungen zu Beginn der vorliegenden Arbeit). Da die SRP-Theorie bisher nicht für den Landhandel spezifiziert wurde, stellt dieser Beitrag somit eine Grundlage für weitere (quantitative) Untersuchungen des Entscheidungsverhaltens von Landhändlern dar.

Der vierte Beitrag widmet sich dem vielzitierten Problem der angemessenen strategischen Anpassung von Unternehmen an ein verändertes Umfeld aus theoretisch-konzeptioneller Sicht. Im ersten Teil des Aufsatzes wird die SRP-Theorie (Fiegenbaum et al. 1996; Fiegenbaum 1997; Shoham/Fiegenbaum 2002) in Verbindung mit dem Ansatz der Institutionellen Reflexivität (Moldaschl 2004, 2006, 2007) für den Aufbau eines strategietheoretischen Mikrofundierungskonzeptes herangezogen. Anschließend erfolgt im zweiten Teil die Anwendung einer Choice Based Conjoint-Analyse zur Operationalisierung desselben. Mittels einer Befragung von 167 Führungskräf-



ten des Landhandels kann dabei die vorher entwickelte theoretische Annahme, nämlich dass reflexive Institutionen die Wahrnehmung der Entscheidungsträger über ihre strategischen Referenzpunkte beeinflussen, untermauert und spezifiziert werden. Konkret wird im Rahmen des Choice Experiments einerseits festgestellt, dass zwischen „reflexiven“ und „nicht-reflexiven“ Entscheidern signifikante Unterschiede hinsichtlich der relativen Bedeutung ihrer SRP bestehen. So wird deutlich, dass Landhändler, deren Entscheidungsprozess stärker von reflexiven Institutionen beeinflusst wird, dem SRP „Eigenkapitalsicherung“ (im Sinne einer Reduzierung der Kapitalbindung durch Kooperationen mit Wettbewerbern oder Landwirten) eine signifikant höhere relative Bedeutung gegenüber den anderen strategischen Referenzpunkten zuweisen als „nicht-reflexive“ Entscheidungsträger. Mit Blick auf die im Landhandel zunehmend wichtiger werdende Realisierung von (unternehmensübergreifenden) Synergieeffekten (Strecker et al. 2010) und die gleichzeitig hohen Vorbehalte der Landhändler gegenüber Kooperationen (Osterholzer 1981) lässt dieses Ergebnis darauf schließen, dass reflexive Institutionen eine stärkere „kognitive Anpassung“ der Entscheidungsträger an die veränderten externen Rahmenbedingungen bewirken. Neben diesem „externen Effekt“ wird andererseits auch ein „interner Effekt“ anhand der untersuchten SRP identifiziert. Dieser äußert sich darin, dass „reflexive“ Entscheidungsträger in einem geringeren Maße von den kognitiven Verzerrungen durch ihre Referenzpunkte betroffen sind als „nicht-reflexive“ Entscheidungsträger, was wiederum auf unterschiedliche absolute Positionen der SRP zurückgeführt werden kann. Da der Beitrag somit wichtige Teilaspekte der strategischen Transformation von Unternehmen auf der Individualebene erklärt, trägt dieser zu einer Stärkung der konzeptionellen Verbindung der Unternehmens- mit der Akteursebene im strategischen Management bei. Nach Molina-Azorín (2014) stellt dies heute nicht nur eine wünschenswerte Entwicklung dar, sondern erweist sich vielmehr für die gesamte Disziplin als zunehmend wichtig. Vor diesem Hintergrund bieten die Ergebnisse nicht nur eine wertvolle Ausgangsbasis für weitergehende konzeptionelle und empirische Arbeiten, sondern geben insbesondere auch einen Impuls für die Überwindung der Lücke zwischen der ökonomischen Mikro- und Makroforchung (Coleman 1990).

Im Rahmen des fünften Beitrags werden die strategischen Entscheidungspräferenzen von Führungskräften des Landhandels auf Basis ihrer strategischen Referenzpunkte untersucht. Für die empirische Analyse wird die Choice Based Conjoint-Analyse herangezogen, die als ein Verfahren aus der Gruppe der Stated Preference-Ansätze (Alpizar et al. 2001) heute bereits in vielen anderen Forschungsbereichen eingesetzt wird. Die Schätzung der Nutzenwerte erfolgt dabei auf Basis einer Logit-Analyse sowie einer Hierarchischen Bayes-Analyse; für die Ableitung von strategischen Untergruppen wird ein Finite Mixture-Modell angewendet. Bei der Ermittlung der Nutzenwerte für die Gesamtpopulation wird bereits deutlich, dass sich die Präferenzstruktur von Landhändlern im Gegensatz zu früher geändert hat. So sind Landhändler heute beispielsweise nicht



mehr nur auf „traditionelle“ Kunden, sondern durchaus auch auf preisorientierte Käuferschichten fokussiert. Zudem präferieren sie gemischte Größenstrukturen in der Landwirtschaft, was vor dem Hintergrund des landwirtschaftlichen Strukturwandels (d.h. dem zunehmenden Verschwinden der kleineren Betriebe) und der Disintermediationstendenzen (d.h. dem „Überspringen“ des Landhandels, das am Ehesten von großen landwirtschaftlichen Betrieben realisiert werden kann) (Schulze 2012; Spinne 2013) insgesamt auf eine „Risikodiversifikationsstrategie“ der Landhändler schließen lässt. Basierend auf den Ergebnissen einer strategischen Entscheidungssimulation wird außerdem festgestellt, dass Landhändler generell nur zu einem geringen Anteil die Strategie der Preisführerschaft präferieren und stattdessen eine Serviceprofilierung oder aber Hybridstrategien fokussieren, wobei gerade solche Landhändler mit einer gesicherten Unternehmensnachfolge signifikant höhere Präferenzen für eine Preisführerschaft aufweisen als die übrigen Händler. Überdies wird aus der Anwendung des Finite Mixture-Modells die Existenz von drei strategischen Untergruppen innerhalb der Gesamtpopulation offenkundig. Hinsichtlich ihrer Präferenzen für die verschiedenen Strategiealternativen sowie die Reaktionen auf exogene Veränderungen können diesbezüglich „konservative“, „serviceorientierte“ und „wachstumsorientierte“ Landhändler unterschieden werden. Alles in allem wird damit nachgewiesen, dass die zurückliegenden Umfeldveränderungen nicht nur zu einer Verschiebung der strategischen Entscheidungspräferenzen der Landhändler geführt haben, sondern dass Letztere heute strategisch auch ganz unterschiedlich gegenüber den neuen Herausforderungen eingestellt sind.

Implikationen für Forschung und betriebliche Praxis

Strategietheoretische Implikationen

Nachdem innerhalb der Strategieforschung klar wurde, dass mit Hilfe der ressourcen- bzw. kompetenzorientierten Sichtweise primär der Bestand von Wettbewerbsvorteilen, weniger aber deren langfristige Erhaltung untersucht werden kann, wird von vielen Forschern bis heute eine Weiterentwicklung dieses Theorieentwurfs zur Begründung des strategischen Unternehmenserfolgs unter sich ständig verändernden Umfeldbedingungen herangezogen (Teece/Leih 2016). Im Kern fordert dieses, als Ansatz der „Dynamic Capabilities (DC)“ (Teece et al. 1997) bekannt gewordene Konzept, dass Unternehmen ihre Ressourcen, Prozesse und Routinen flexibel an neue Umfeldgegebenheiten anpassen bzw. diese ständig neu kreieren müssen (Ziesche 2012). Für den Umgang mit strategierelevanten Unsicherheiten „[bildet eine solche] strategische Flexibilität [...] demnach eine Unternehmensfähigkeit, welche als Grundvoraussetzung effiziente und effektive strategische Reaktion (...) erst ermöglicht“ (Pernet 2011, S. 122). Trotz seiner anhaltend großen Beliebtheit, weist dieser Ansatz bis heute jedoch eine unzureichende theoretische, empirische und nicht zuletzt auch psychologische Fundierung auf (Hodgkinson/Healey 2011; Breznik/Hisrich 2014). Vor dem



Hintergrund einer insgesamt zu starken Ausrichtung der Strategieforschung auf die Gesamtorganisation, d.h. einer grundsätzlichen Vernachlässigung des Individuums im Strategieprozess, plädierten Felin und Foss (2005, S. 452) deshalb bereits vor Längerem für eine Fokussierung der Individualebene: „Individuals after all provide the nested antecedent to numerous collective phenomena and thus deserve careful theoretical and empirical consideration in our theorizing“. Einen vielversprechenden Forschungsansatz innerhalb des strategischen Managements stellen somit Mikrofundierungsstudien dar, die darauf zielen, gesamtorganisationale Phänomene auf der Individualebene zu konzeptualisieren und empirisch zu untersuchen (Molina-Azorín 2014). Dabei räumten viele Beiträge, die sich in den letzten Jahren mit der Mikrofundierung von „Dynamic Capabilities“ beschäftigt haben (z.B. Adner/Helfat 2003; Teece 2007; Helfat/Peteraf 2015; Helfat/Martin 2015; Dong et al. 2016; Teece et al. 2016), dem individuellen Veränderungsvermögen der Führungskräfte einen hohen Stellenwert bei der Erklärung dieser dynamischen Unternehmensfähigkeiten ein.

In Beitrag IV wird ein solcher Mikrofundierungsansatz entwickelt und empirisch überprüft. Die Studie setzt dabei an der individuellen Risiko- bzw. Chancenwahrnehmung von Führungskräften an und gibt einen Impuls für die von Molina-Azorín (2014) und anderen Autoren nachdrücklich geforderte Integration der Mikro- und der Makroebene innerhalb der Managementforschung. Hierbei bietet das Konzept der strategischen Referenzpunkte eine vielversprechende theoretische Basis, weil dadurch die in der Ökonomie gemeinhin eingenommene ökonomisch-rationale Perspektive um eine kognitive Dimension ergänzt (Fiegenbaum 1997) und der Unsicherheitsaspekt bei der Strategieentwicklung (Noy/Ellis 2003) explizit berücksichtigt wird (Shoham/Fiegenbaum 2002). Mit der Einbindung des Ansatzes der „Institutionellen Reflexivität“ wird das von Teece (2007) vorgeschlagene analytische Teilsystem der Wahrnehmung von unternehmerischen Chancen und Risiken („sensing“) für eine weitergehende Operationalisierung geöffnet (Knödler 2013) und damit insgesamt eine Grundlage geschaffen, um die offene Risiko- und Chancenwahrnehmung innerhalb des strategischen Managements einer theoretischen und empirischen Betrachtung zu unterziehen, d.h. den Strategieentwicklungsprozess in seiner ganzen Tiefe zu untersuchen. Zur Institutionalisierung von Reflexivität in Unternehmen schlägt Moldaschl (2006) verschiedene Techniken und Instrumente wie z.B. Benchmarking, Evaluationen, Roundtables oder Think Tanks vor, die – wie in Beitrag IV nachgewiesen wurde – sowohl im Zusammenhang mit der „Auswahl“ als auch der absoluten Position der strategischen Referenzpunkte von Entscheidungsträgern stehen. Die Frage, welche Methoden diesbezüglich den größten „reflexiven Nutzen“ stiften, sollte jedoch im Rahmen zukünftiger Forschungsarbeiten noch ausführlicher beleuchtet werden. Ebenso ist zu hinterfragen, ob die hierdurch induzierten kognitiven Effekte bei den Entscheidungsträgern linear verlaufen und wann ggfs. eine „Sättigung“ durch reflexive Institutionen eintritt. Eine Klä-



rung dieser Fragen verspricht aus Sicht des Verfassers weitere wertvolle Erkenntnisse für das strategische (Risiko-)Management.

Methodologische Implikationen

Entsprechend dem Postulat der SRP-Theorie (Fiegenbaum et al. 1996; Fiegenbaum 1997; Shoham/Fiegenbaum 2002) erfolgt die Bewertung von strategischen Optionen vornehmlich auf Basis der strategischen Referenzpunkte von Führungskräften. Je nach Gegenstand und Position dieser Referenzpunkte wird dadurch ihr strategisches Entscheidungsverhalten und damit auch die Unternehmensperformance determiniert (Shinkle 2012). Vor diesem Hintergrund stellte sich im Vorfeld der Untersuchung die Frage, wie der Zusammenhang zwischen Referenzpunkten und strategischen Entscheidungspräferenzen aus methodologischer Sicht weiter erforscht werden kann. Zur Präferenzmessung von Gütern, die nicht auf realen Märkten gehandelt werden (wie z.B. strategische Handlungsoptionen), bieten sich nach Alpizar et al. (2001, S. 2) entweder Revealed oder Stated Preference-Ansätze an: „The first branch, the revealed preference method, infers the value of a non-market good by studying actual (revealed) behaviour on a closely related market. (...) Stated preference method assesses the value of non-market goods by using individuals' stated behaviour in a hypothetical setting.“ Da Revealed Preference-Daten aus realen Beobachtungen stammen (Klein 2011), sind mit dieser Methodik einerseits zwar sehr valide und reliable Ergebnisse erzielbar, wobei andererseits aufgrund des Fehlens von entsprechenden Daten häufig überhaupt keine adäquaten Ergebnisse geschätzt werden können (Louviere et al. 2010). In Anbetracht der Tatsache, dass dem Forscher im Falle von strategischen Unternehmensentscheidungen zumeist nur die Endergebnisse des Entscheidungsprozesses vorliegen (Draganska et al. 2008), bietet sich für eine tiefere Analyse desselben daher insbesondere die Stated Preference-Methodik an. Hiermit kann auch von nur latent vorliegenden, jedoch nicht artikulierten Präferenzen, eine Verbindung zu realen (Strategie-)Entscheidungen hergestellt werden (Pfarr/Ulrich 2011) – ein Grund, weshalb die Choice Based Conjoint-Analyse (CBCA) von Adamowicz et al. (1998) bereits vor Jahren für die Untersuchung von passiven Nutzenwerten (d.h. sich (noch) nicht in beobachtbarem Verhalten niederschlagenden Nutzenänderungen) vorgeschlagen wurde.

Nach Keane (1997) weisen viele empirische Studien das Problem auf, dass immer neue statistische Analysemodelle für Discrete Choice-Daten entwickelt werden, ohne dass jedoch die entsprechende verhaltenstheoretische Basis weiterentwickelt wird. Die hieraus entstandene „Lücke“ ist laut Hartl (2008) Ausfluss einer unterschiedlichen Zielsetzung auf konzeptioneller Ebene (Inputorientierung der Discrete Choice-Modelle vs. Prozessorientierung von verhaltenstheoretischen Modellen). Aus diesem Grund plädieren Auspurg und Liebe (2011, S. 306) für „eine engere Verzahnung von Theorie und Empirie“. Diese Brücke schlägt die SRP-Theorie mit ihrem auf den expe-



rimentalpsychologischen Erkenntnissen der „Prospect Theory“ (Kahneman/Tversky 1979) basierenden Modell der strategischen Entscheidungsfindung von Individuen. Wie in Beitrag V gezeigt wird, kann dieses in Verbindung mit der CBCA als „diagnostic tool“ (Fiegenbaum et al. 1996, S. 227) herangezogen werden, um das strategische Entscheidungsverhalten von Führungskräften zu untersuchen und zukünftige strategische Entwicklungen abzuschätzen. Anders als etwa bei Produktauswahlentscheidungen, die über Produktattribute wie z.B. Preis, Aussehen oder Haltbarkeit beschrieben werden können, sind „strategische Choice Experimente“ somit auf Basis von strategischen Referenzpunkten zu spezifizieren. Die Nutzenwerte der Attribute lassen anschließend Rückschlüsse auf die relative Bedeutung und die absolute Position von einzelnen Referenzpunkten im strategischen Entscheidungsverhalten der Befragten zu und gestatten mittels Entscheidungssimulationen einen Ausblick auf mögliche Marktentwicklungen. Aus diesem Zusammenhang wird die große Stärke der CBCA vor dem Hintergrund der SRP-Theorie deutlich: Durch die Operationalisierung des strategischen Entscheidungsprozesses anhand von Referenzpunkten und die sozialwissenschaftliche Fundierung von Choice Based Conjoint-Analysen (Urban 1993), ist eine enge Verbindung von verhaltenstheoretischem und statistischem Modell gegeben. Damit wird die oben angesprochene Lücke zwischen diesen beiden Konzeptionen ein Stück weit geschlossen. Für eine weitere Anwendung im Rahmen des strategischen Managements bietet die „strategische CBCA“ deshalb ein großes Potential.

Implikationen für Landhandel, Land- und Agrarwirtschaft

Landhändler beeinflussen als „Bindeglied zwischen Landwirtschaft und übriger Wirtschaft“ (Spinne 2013, S. 71) bis heute die landwirtschaftliche Wertschöpfungskette maßgeblich. Als Intermediäre auf den Bezugs- und Absatzmärkten der Landwirtschaft übernehmen sie für die Landwirte sowohl die wichtige Funktion der Raum- und Zeitüberbrückung als auch in zunehmendem Maße Aufgaben als Beratungs- und Fuhrparkdienstleister (Schulze 2012). Für die Mühlen- und Mischfutterindustrie fungieren sie als Institutionen der Qualitätssicherung (Hollstein 2000), da sie durch das Aufbereiten der landwirtschaftlichen Rohstoffe (z.B. Reinigen, Trocknen, Mischen) die Homogenität derselben sicherstellen (Riessen 2008; Strecker et al. 2010). Für die vorgelagerten Stufen (z.B. Futter-, Betriebs- und Düngemittelhersteller) organisieren sie die Verteilung der Produkte an viele kleinere Abnehmer (Strecker et al. 2010), wobei sie durch ihre unmittelbare Nähe zur Landwirtschaft auch eine Rolle als Gatekeeper einnehmen (Voss/Spiller 2008). Insgesamt hat die weitere Entwicklung der Landhandelsbranche daher sowohl Auswirkungen auf die Landwirtschaft im engeren Sinne, als auch auf die von ihr abhängigen Industriezweige.

Die vorliegende Dissertation trägt mit der Untersuchung der strategischen Entscheidungspräferenzen von Landhändlern zu einer besseren Antizipation von zukünftigen Entwicklungstrends in die-



ser Branche bei und leistet damit eine Hilfestellung für die strategischen Akteure des Landhandels und seiner angrenzenden Wertschöpfungsstufen. So wird aus den Ergebnissen der strategischen Präferenzanalyse (Beitrag V) beispielsweise deutlich, dass die befragten Landhändler zwar in ihrer Gesamtheit nur zu einem geringen Anteil eine Preisführerschaft präferieren, dass aber gerade Händler in Unternehmen mit einer gesicherten Nachfolge eine signifikant höhere Präferenz für eine Preisführerschaft aufweisen als die übrigen Landhändler. Mit Blick auf die von Strecker et al. (2010) postulierte weiterhin stark abnehmende Zahl der Landhändler in Deutschland kann daraus gefolgert werden, dass während dieses Strukturbereinigungsprozesses der Preiswettbewerb innerhalb der Branche anhalten bzw. sich noch weiter erhöhen wird. Obgleich dies für die Landwirte mittelfristig eine wünschenswerte Entwicklung darstellt, sollten diese hinterfragen, ob langfristig immer die Wahl des günstigsten Anbieters die richtige ist oder ob stattdessen – im Sinne der Aufrechterhaltung einer hohen Servicequalität und der Vermeidung eines Monopolmarkts – Kooperationen mit etwas teureren, dafür aber serviceorientierten Landhändlern eingegangen werden sollten. Überdies zeigen die Ergebnisse der Segmentierung und Entscheidungssimulation, dass Landhändler in drei strategische Gruppen mit verschiedenen Entscheidungspräferenzen eingeteilt werden können. So bevorzugen die „konservativen“ Landhändler primär kleinere Landwirte und sind gegenüber Kooperationen mit strategischen Partnern (z.B. Dienstleistern, Mitbewerbern) eher zurückhaltend eingestellt. Dagegen fokussieren die „serviceorientierten“ Landhändler klar strategische Kooperationsmöglichkeiten und größere landwirtschaftliche Betriebe, während die „wachstumsorientierten“ Händler primär kosten- und größenorientiert agieren. Basierend auf diesen Erkenntnissen können Betriebsmittelhersteller und Verarbeiter gezielter die Wahl ihrer Vertriebs- bzw. Bezugswege bestimmen und eine bewusstere Selektion und Förderung ihrer zukünftigen Geschäftspartner im Landhandel vornehmen. Zudem bieten die Ergebnisse der Segmentierung auch den Landhändlern selbst eine Hilfe für die strategische Einschätzung ihres Wettbewerbsumfelds. So lässt sich hieraus eine „strategische Landkarte“ des eigenen Handelsgebietes mit einer Einordnung der Wettbewerber in die drei Gruppen vornehmen, mit der auch die eigene Wettbewerbsposition kritisch hinterfragt werden kann. Eine solche „Strategielandkarte“ stellt nicht zuletzt auch für die Landwirte ein hilfreiches Instrument für die Abschätzung der zukünftigen Branchenstruktur und die Rolle „ihrer“ Landhändler in einem sich fortlaufend verändernden Umfeld dar.

Literaturverzeichnis

Adamowicz, W.; Boxall, P.; Williams, M.; Louviere, J. (1998): Stated preference approaches for measuring passive use values: choice experiments and contingent valuation. In: *American Journal of Agricultural Economics* 80 (1), S. 64–75.



Adner, R.; Helfat, C. (2003): Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. In: *Strategic Management Journal* 24 (10), S. 1011–1025.

Alpizar, F.; Carlsson, F.; Martinsson, P. (2001): Using Choice Experiments for Non-Market Valuation. Working Papers in Economics No. 52. Göteborg University. Department of Economics.

Auspurg, K.; Liebe, U. (2011): Choice-Experimente und die Messung von Handlungsentscheidungen in der Soziologie. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 63 (2), S. 301–314.

Breznik, L.; Hisrich, R. (2014): Dynamic Capabilities vs. Innovation Capability: Are they Related? In: *Journal of Small Business and Enterprise Development* 21 (3), S. 368–384.

Coleman, J. (1990): Foundations of Social Theory. 1. Aufl. Cambridge, London: Belknap Press of Harvard University Press.

Dong, A.; Garbuio, M.; Lovallo, D. (2016): Generative Sensing. A Design Perspective on the Microfoundations of Sensing Capabilities. In: *California Management Review* 58 (4), S. 97–117.

Draganska, M.; Misra, S.; Aguirregabiria, V.; Bajari, P.; Einav, L.; Ellickson, P.; Horsky, D.; Narayanan, S.; Orhun, Y.; Reiss, P.; Seim, K.; Singh, V.; Thomadsen, R.; Zhu, T. (2008): Discrete Choice Models of firms' strategic decisions. In: *Marketing Letters* 19 (3/4), S. 399–416.

Felin, T.; Foss, N. (2005): Strategic Organization: A Field in Search of Micro-Foundations. In: *Strategic Organization* 3 (4), S. 441–455.

Fiegenbaum, A. (1997): Competitive Strategy and Attitude Toward Risk Taking: Integration and Modeling. In: *Academy of Management Proceedings, Best Paper Proceedings*, S. 12–15.

Fiegenbaum, A.; Hart, S.; Schendel, D. (1996): Strategic Reference Point Theory. In: *Strategic Management Journal* 17 (3), S. 219–235.

Gläser, J.; Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hartl, J. (2008): Die Nachfrage nach genetisch veränderten Lebensmitteln. Anwendung neuerer Entwicklungen der Discrete-Choice-Analyse zur Bewertung genetisch veränderter Lebensmittel mit Output-Traits. Frankfurt am Main: DLG-Verlag.

Helfat, C.; Martin, J. (2015): Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. In: *Journal of Management* 41 (5), S. 1281–1312.



- Helfat, C.; Peteraf, M. (2015): Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities. In: *Strategic Management Journal* 36 (6), S. 831–850.
- Hodgkinson, G.; Healey, M. (2011): Psychological Foundations of Dynamic Capabilities: Reflection and Reflection in Strategic Management. In: *Strategic Management Journal* 32 (13), S. 1500–1516.
- Hollstein, A. (2000): Wertschöpfungsketten der deutschen Getreidewirtschaft. Eine Analyse der Mengen- und Werteströme. Diss. Justus-Liebig-Universität, Gießen.
- Kahneman, D.; Tversky, A. (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. In: *Econometrica* 47 (2), S. 263–292.
- Keane, M. (1997): Current Issues in Discrete Choice Modeling. In: *Marketing Letters* 8 (3), S. 307–322.
- Klein, A. (2011): Kaufbereitschaft für regional-fair erzeugte Lebensmittel - Eine Analyse am Beispiel Konsummilch. Diss., TU München.
- Knödler, D. (2013): Innovationsfähigkeit technologieorientierter Netzwerke. Messung - Dimensionen - Zusammenhänge. Diss. Techn. Univ. Dresden. München: Oldenbourg.
- Louviere, J.; Hensher, D.; Swait, J. (2010): Stated choice methods. Analysis and applications. 7. Aufl. New York: Cambridge Univ. Press.
- Moldaschl, M. (2004): Institutionelle Reflexivität. Papers und Preprints des Lehrstuhls für Innovationsforschung und nachhaltiges Ressourcenmanagement (BWL IX) Nr. 1/2004. Technische Universität Chemnitz.
- Moldaschl, M. (2006): Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities - Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative. In: G. Schreyögg und P. Conrad (Hrsg.): Management von Kompetenz. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, S. 1–36.
- Moldaschl, M. (2007): Institutional Reflexivity - An institutional approach to measure innovativeness of firms. Papers and Preprints of the Department of Innovation Research and Sustainable Resource Management (BWL IX) Nr. 02/2007, TU Chemnitz.
- Molina-Azorín, J. (2014): Microfoundations of strategic management: Toward micro-macro research in the resource-based theory. In: *BRQ Business Research Quarterly* 17 (2), S. 102–114.
- Noy, E.; Ellis, S. (2003): Risk: A neglected component of strategy formulation. In: *Journal of Managerial Psychology* 18 (7), S. 691–707.



- Osterholzer, M. (1981): Strukturelle Entwicklungen und Veränderungsmöglichkeiten durch zwischenbetriebliche Kooperation im privaten Landhandel Bayerns. Diss. TU, München.
- Pernet, N. (2011): Strategisches Risikomanagement in der Distribution. Diss. Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, St. Gallen.
- Pfarr, C.; Ulrich, V. (2011): Discrete-Choice-Experimente zur Ermittlung der Präferenzen für Umverteilung. Wirtschaftswissenschaftliche Diskussionspapiere Nr. 03-11, Universität Bayreuth.
- Riessen, C. (2008): Strukturwandelsprozesse in der Handelskette für Getreide. Chancen und Risiken für die landwirtschaftliche Getreideerzeugung. Saarbrücken: VDM.
- Schulze, B. (2012): Herausforderungen des Landhandels unter veränderten Marktbedingungen: Theoretische Überlegungen und empirische Evidenz. Vortrag anlässlich der 52. Jahrestagung der GEWISOLA "Herausforderungen des globalen Wandels für Agrarentwicklung und Welternährung". Universität Hohenheim, 26.09.2012.
- Shinkle, G. (2012): Organizational Aspirations, Reference Points, and Goals: Building on the Past and Aiming for the Future. In: *Journal of Management* 38 (1), S. 415–455.
- Shoham, A.; Fiegenbaum, A. (2002): Competitive determinants of organizational risk-taking attitude: the role of strategic reference points. In: *Management Decision* 40 (2), S. 127–141.
- Spinne, P. (2013): Veränderte Rahmenbedingungen im landwirtschaftlichen Warenhandel. Anforderungsgerechtes Kompetenzmanagement für Führungskräfte. 1. Aufl. Hamburg: Kovac.
- Strecker, O.; Strecker, O. A.; Elles, A.; Weschke, H.-D.; Kliebisch, C. (2010): Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte. 4. Aufl. Frankfurt am Main: DLG-Verlag.
- Teece, D. (2007): Explicating Dynamic Capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. In: *Strategic Management Journal* 28 (13), S. 1319–1350.
- Teece, D.; Leih, S. (2016): Uncertainty, Innovation, and Dynamic Capabilities. An Introduction. In: *California Management Review* 58 (4), S. 5–12.
- Teece, D.; Peteraf, M.; Leih, S. (2016): Dynamic Capabilities and Organizational Agility. Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. In: *California Management Review* 58 (4), S. 13–35.
- Teece, D.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: *Strategic Management Journal* 18 (7), S. 509–533.



Urban, D. (1993): Logit-Analyse. Statistische Verfahren zur Analyse von Modellen mit qualitativen Response-Variablen. Stuttgart, Jena, New York: Gustav Fischer Verlag.

Voss, J.; Spiller, A. (2008): Die Wahl des richtigen Vertriebswegs in den Vorleistungsindustrien der Landwirtschaft - konzeptionelle Überlegungen und empirische Ergebnisse. Discussion Paper Nr. 0804. Georg-August-Universität, Göttingen. Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung.

Ziesche, K. (2012): Organisationen im Spannungsfeld von Stabilität und Dynamik. Analyse dynamischer Fähigkeiten als Innovationsroutinen in verschiedenen Organisationsstrukturtypen anhand formaler Strukturelemente. Hamburg: Kovač.





