Zu Themenkomplex I:

Strategien zum Umgang mit institutionellen Herausforderungen

„Mein Sohn, sey mit Lust bei den Geschäften am Tage, aber mache nur solche, daß wir bei Nacht ruhig schlafen können.“ (Thomas Mann, Die Buddenbrocks)

Aufgrund einer Reihe von Krisen und Skandalen, mit denen das Agribusiness in den vergangenen Jahren konfrontiert war, sind die in dieser Branche tätigen Unternehmen besonders in den Fokus der öffentlichen Wahrnehmung gerückt (JANSEN UND VELLEMA 2004). Auffällig ist hierbei, dass oftmals eine große Diskrepanz zwischen den häufig romantisch verklärten Vorstellungen der Bevölkerung von der Landwirtschaft und der land- (und ernährungs-)wirtschaftlichen Realität besteht (BRUHN 2003). Aufgrund einer generellen Unzufriedenheit von Teilen der Bevölkerung mit der Industrialisierung der Landwirtschaft und der gesamten Lebensmittelkette ist das Agribusiness Gegenstand zahlreicher gesellschaftlicher Debatten geworden (JANSEN UND VELLEMA 2004).

Gesellschaftliche Ansprüche und Kritik an Unternehmen der Agrar- und Ernährungsbranche werden häufig öffentlichkeitswirksam platziert (GERLACH 2006). Infolgedessen ist die Öffentlichkeit als Ganzes für die Nahrungsmittelproduktion sensibilisiert worden, wodurch insbesondere das Risikobewusstsein der Konsumenten zugenommen hat (HADDOCK 2005; ALBERSMEIER ET AL. 2008). Weiterhin wurden Skandale einiger Unternehmen in generalisierender Weise öffentlich aufgearbeitet, was teilweise negative Auswirkungen auf das gesamte Agribusiness hatte.

Fakt ist: Durch Skandale einzelner Unternehmen kann die Legitimität und Reputation der ganzen Food Chain beginnend bei den Produzenten von Vorleistungen für die Landwirtschaft über die Landwirtschaft und die nachgelagerten Stufen der Verarbeitung bis hin zum Handel in Mitleidenschaft gezogen werden. Gesellschaftliche Legitimität wird in diesem Zusammenhang vielfach als eine Ressource angesehen, die für das langfristige Bestehen der Unternehmen essenziell ist (PALAZZO UND SCHERER 2006).

Aus diesem Grund ist es für die Unternehmen und Verbände im Agribusiness lohnenswert, sich verstärkt proaktiv mit Ansprüchen der Öffentlichkeit an die Lebensmittelproduktion und an eine verantwortungsvolle Unternehmensführung insgesamt zu befassen. Obwohl die Relevanz der Berücksichtigung bestimmter gesellschaftlicher Forderungen etwa im Bereich des Tierschutzes, der Nahrungsmittelsicherheit oder der Verwendung von GVO in den Strategien der Unternehmen der Ernährungsbranche unbestritten hoch ist (BOSTON ET AL. 2004), existieren zum Bereich der Stakeholder-Beziehungen im Agribusiness bisher kaum Forschungsarbeiten (GRUNERT ET AL. 2005). Im Rahmen der vorliegenden Dissertation wird vor diesem Hintergrund mit der Frage, ob das Konzept der unternehmerischen Verantwortung respektive Corporate Social Responsibility (CSR) einen Beitrag zur Sicherung der Legitimität unternehmerischer Handlungen leisten kann (HISS 2006; MÜLLER UND SEURING 2007), ein aktueller Trend in der

wissenschaftlichen Literatur aufgegriffen. Die Beschäftigung mit CSR nimmt nicht nur im akademischen Bereich, sondern auch in den Unternehmen des Agribusiness zu. Dies lässt sich an der steigenden Anzahl von Unternehmen ablesen, die entweder CSR- oder Nachhaltigkeitsberichte herausgeben oder sich auf anderem Wege als besonders verantwortlich handelnd präsentieren.

Im Rahmen der vorliegenden Beiträge erfolgt zunächst eine Systematisierung bestehender Konfliktlinien zwischen Unternehmen des Agribusiness und der Gesellschaft. Es schließen sich eine theoretische Annäherung an das Konzept der CSR sowie die Darstellung ausgewählter Beispiele für gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln im Agribusiness an. Anschließend wird auf Basis einer Literaturanalyse aufgezeigt, welche zentralen Kräfte hinter den wechselseitigen Beziehungen zwischen CSR-Strategie, Legitimität, Reputation und Unternehmenserfolg stecken und welche Handlungsempfehlungen sich hieraus ableiten lassen. Schließlich wird auf Basis einer empirischen Befragung von 170 Unternehmen des deutschen Agribusiness der öffentliche Druck, welcher auf diesen Unternehmen lastet, evaluiert. Weiterhin wird am von der Öffentlichkeit kontrovers diskutierten Beispiel GVO der Legitimierungsdruck im Agribusiness aufgezeigt. Mittels einer Faktoren- und Clusteranalyse werden zudem Motive für den Einsatz von CSR-Strategien herausgearbeitet und die Agribusiness-Unternehmen bestimmten Segmenten zugeordnet. Weiterhin werden anhand eines PLS-Strukturgleichungsmodells hypothesierten Zusammenhänge überprüft. Die Beiträge enden mit Implikationen für das Management der Agrar- und Ernährungswirtschaft und zeigen, wo die Unternehmen ansetzen können, um im Sinne einer nachhaltig orientierten Unternehmensführung ihre gesellschaftliche Legitimität und Unternehmensreputation langfristig zu sichern.

Zu Themenkomplex II:

Strategien zum Umgang mit sich wandelnden technischen Umwelten

„Worin liegt die eigentliche Rolle des Managements? Im intelligenten Reagieren auf Veränderungen.“ (Jean-Jacques Servan-Schreiber, frz. Journalist und Politiker)

Die technischen Umwelten der Unternehmen im Agribusiness unterliegen zahlreichen Veränderungen. So verändern der strukturelle Wandel auf allen Wertschöpfungsstufen und die Internationalisierung der Unternehmenstätigkeiten nachhaltig die Regeln des Wettbewerbs. Zudem hat die Preis- und Mengenvolatilität namentlich im Zuge des zunehmenden Abbaus marktordnender Maßnahmen stark zugenommen. Auch die Technik unterliegt einem ständigen Wandel. Besonders im Agribusiness sind in den letzten Jahren viele Innovationen auf den Markt gebracht worden. Das Agribusiness gehört somit zu den innovativen Bereichen unserer Volkswirtschaft. Von Neuerungen in diesem Sektor profitiert die Gesellschaft unmittelbar, z.B. durch eine bessere Versorgung mit Lebensmitteln. Während die ausreichende Versorgung mit Nahrung (*food security*) global eine große Herausforderung darstellt, kommt in Mitteleuropa, wo die Versorgungslage heutzutage ausreichend ist, der Nahrungsmittelsicherheit (*food safety*) eine ungleich größere Bedeutung zu. Wegen der Entpersonalisierung der Beschaffungs- und Absatzvorgänge wird auch die Sicherstellung von Vertrauenseigenschaften wie Herkunft, Sicherheit und Qualität immer bedeutender. Da Vertrauen in der aktuellen Ausgestaltung von Geschäftsbeziehungen vielfach nicht mehr aus persönlichen Kontakten resultiert, kommt Informationen und dem Management dieser eine zunehmende Bedeutung zu.

Auch der Gesetzgeber hat insbesondere bedingt durch die BSE-Krise erkannt, dass eine jederzeitige Gewährleistung der Rückverfolgbarkeit von Lebensmitteln gesetzlich vorgeschrieben sein muss. Es sind in diesem Zusammenhang sowohl auf nationaler als auch auf EU-Ebene verschiedene Gesetze und Verordnungen erlassen worden. Besonders bedeutsam ist hierbei die Lebensmittelbasisverordnung EU 178/2002.

In diesem Teil der Dissertationsschrift werden Studien vorgestellt, bei denen die Anpassung an den Wandel der technischen Unternehmensumwelten im Agribusiness, z.B. durch Verwendung von Lieferantenmanagement- oder Rückverfolgbarkeitssystemen, im Vordergrund steht. In zwei Beiträgen wird anhand einer Weiterentwicklung des behavioristischen Technology Acceptance Modells (TAM) von DAVIS, namentlich dem Tracking and Tracing Systems Investment Modell (TTSIM), das Investitionsverhalten deutscher Unternehmen der Ernährungsindustrie in Rückverfolgbarkeitssysteme analysiert. Gemäß dem TAM-Ansatz wird davon ausgegangen, dass die tatsächliche Nutzung einer Innovation von der Einstellung der Individuen gegenüber der Nutzung abhängig ist. Die Einstellung zur Nutzung hängt ihrerseits von zwei Faktoren, nämlich dem wahrgenommenen Nutzen (*perceived usefulness*) und der wahrgenommenen einfachen Bedienbarkeit (*perceived ease of use*), ab. Es wird unterstellt, dass eine Innovation durch den

Anwender um so eher übernommen wird, je höher der Nutzen eines Systems ist und je höher dessen wahrgenommene einfache Bedienbarkeit ist.
In zwei Beiträgen zum Investitionsverhalten der Unternehmen der deutschen Lebensmittelindustrie in Rückverfolgbarkeitssysteme werden zunächst die Triebkräfte der Implementierung von Rückverfolgbarkeitssystemen dargelegt. Im ersten Beitrag werden 234 Unternehmen der Lebensmittelindustrie, die an einer online-Befragung teilgenommen haben, hinsichtlich ihres tatsächlichen Investitionsverhaltens durch Faktoren- und Clusteranalyse in Gruppen unterteilt. Im darauf folgenden Beitrag wird das konzeptuelle Tracking and Tracing Systems Investment Model anhand eines PLS-Strukturgleichungsmodells überprüft.

Weiterhin hat die Bewertung von Lieferanten auch in der überwiegend durch kleine und mittelgroße Unternehmen geprägten Ernährungswirtschaft an Bedeutung gewonnen. Soziale Bindungskräfte allein reichen auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in einem von der Globalisierung der Märkte und wachsenden Risiken geprägten Wettbewerbsumfeld oft nicht mehr aus, um eine nachhaltig qualitätsorientierte Beschaffungspolitik zu gewährleisten. Im Gegenteil, eine zunehmend strategische Beschaffungspolitik mit dem Lieferantenmanagement und der Lieferantenbewertung als zentralen Bestandteilen wird vor diesem Hintergrund immer wichtiger. In zwei weiteren Beiträgen wird auf Grundlage einer telefonischen Befragung von 118 Unternehmen der Lebensmittelindustrie ermittelt, welche Verfahren der Lieferantenbewertung sich etablieren konnten und wie diese verbreitet und ausgestaltet sind. In einem dieser Beiträge wird besonders die Lieferantenbewertung in KMU fokussiert und es werden Entwicklungspotenziale aufgezeigt.

Durch vielfältige Veränderungen in der modernen Landwirtschaft, hingewiesen sei nur auf den strukturellen Wandel und das Einzughalten von technischen Innovationen, hat sich zudem das Anforderungsprofil an Beschäftigte in der Landwirtschaft grundlegend gewandelt. Aus verschiedenen landwirtschaftsspezifischen sowie allgemein gesellschaftlichen Gründen sind die landwirtschaftlichen Unternehmen zunehmend mit einem Fachkräftemangel konfrontiert. Im Rahmen eines konzeptionellen Beitrags werden einerseits die Ursachen des bestehenden Fachkräftemangels aufgezeigt und andererseits Lösungsansätze entwickelt, um die Landwirtschaft zu einem attraktiven Arbeitgeber zu entwickeln.

Zu Themenkomplex III:

Strategisches Management und Unternehmensperformance

„Erfolg ist der Sieg der Einfälle über die Zufälle." (Harald Kremser)

In Teil drei der Dissertation wird insbesondere der im Environment-Strategy-Performance-Paradigma postulierte Zusammenhang von Unternehmenswelt, Unternehmens- und Wettbewerbsstrategien sowie der Unternehmensperformance untersucht.

Dieser Ansatz verfügt über Parallelen zu dem auf MASON (1949) und BAIN (1959) zurückgehenden Structure-Conduct-Performance-Paradigma, welches unterstellt, dass die Struktur von Märkten (*structure*) das Verhalten der Unternehmen (*conduct*) bestimmt und sich hieraus das Marktergebnis (*performance*) ableiten lässt. Später hat PORTER (1981) darauf hingewiesen, dass es vor allem Unterschiede im strategischen Verhalten der Branchenteilnehmer sind, die Erfolgsunterschiede zwischen den Unternehmen einer Branche erklären. Die Marktstruktur sei allerdings, so PORTER, insoweit von Bedeutung, als sie die Strategiewahl sowie den Erfolg einer Strategie maßgeblich bestimmt. Gemäß diesem im Kern kontingenztheoretischen Ansatz determinieren einerseits die jeweiligen situativen Rahmenbedingungen maßgeblich die Strategien der Unternehmen, andererseits beeinflussen die Strategien umgekehrt aber auch die Wettbewerbsbedingungen in der Branche, z.B. den Preisdruck. Die Situation umfasst die unternehmensinternen Rahmenbedingungen (Standort, Größe, finanzielle Ressourcen, Know-how usw.), die Ausprägung der Wettbewerbskräfte in der Branche (bspw. die Intensität des Wettbewerbs unter den aktuellen Branchenteilnehmern oder die Bedrohung durch Substitutionsprodukte) sowie das nichtmarktliche Umfeld eines Unternehmens, z.B. rechtliche Entwicklungen. Die Strategien eines Unternehmens werden bestimmt durch die gewählten Produkt-/Markt-Kombinationen (Unternehmensstrategie), die Art der Marktbeeinflussung innerhalb der einzelnen Geschäftsfelder (Wettbewerbsstrategien), die Festlegung der langfristigen Vorgehensweise in einzelnen betrieblichen Handlungsbereichen (Funktionalstrategien, z.B. F&E- oder Vermarktungsstrategie) (HOFER UND SCHENDEL 1978) sowie die organisatorische Umsetzung der Strategien, etwa in Form von Kooperationen. Der Unternehmenserfolg wiederum hängt davon ab, welche Strategien Unternehmen verfolgen und wie gut diese Strategien auf die Situation abgestimmt sind.

In der vorliegenden Dissertation wird die Erfolgsauswirkung verschiedener Strategien in den von erheblichem Wettbewerbsdruck charakterisierten Branchen der Brauwirtschaft und der Schweinefleischproduktion untersucht. Zunächst wird in einem ersten Beitrag auf der Grundlage einer Vollerhebung der deutschen Brauwirtschaft ermittelt, ob sich knapp zwanzig Jahre nach der Wiedervereinigung Brauereien in den alten und neuen Bundesländern hinsichtlich ihres strategischen Managementverhalten unterscheiden und ob dies Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg hat. Hieraus werden Implikationen u.a. für das Management der untersuchten Unternehmen abgeleitet.

Im zweiten Beitrag innerhalb dieses Themenkomplexes wird auf den Ansatz der strategischen Gruppen rekurriert. Es wird explizit untersucht, ob die Zugehörigkeit deutscher Brauereien zu einer strategischen Gruppe, worunter Unternehmen mit ähnlichem Strategieverhalten verstanden werden, sich auf den Unternehmenserfolg dieser Brauereien auswirkt. Auf Basis der bereits im ersten Beitrag verwendeten Vollerhebung der deutschen Brauwirtschaft werden strategische Gruppen in der deutschen Brauwirtschaft ermittelt und Erfolgsunterschiede analysiert.

In den Beiträge drei und vier wird anhand unterschiedlicher methodischer Herangehensweisen ermittelt, wie sich die Internationalisierung in der globalen Braubranche auf die Performance der dort tätigen Unternehmen auswirkt. Zunächst werden die Internationalisierungsgrade der Braugruppen in Relation zu verschiedenen bilanzbasierten Erfolgskennziffern gesetzt. Anschließend werden mittels der sogenannten Event-Study-Methode die Niederschläge bedeutender Mergers & Acquisitions in der internationalen Braubranche auf die Marktkapitalisierungen der jeweiligen börsennotierten Braugruppen analysiert.

Im letzten Beitrag in diesem Themenkomplex wird am Beispiel der deutschen Wertschöpfungskette der Schweinefleischerzeugung die Profitabilität der Schlacht- und der fleischverarbeitenden Industrie untersucht. Da diese Branche von einem sehr hohen Preis- und Wettbewerbsdruck gekennzeichnet ist, werden Lösungsansätze für die Unternehmen der Wertschöpfungskette aufgezeigt, damit diese langfristig profitabler werden können.