



Stephanie Schlecht (Autor)
Loyalty Management im Agribusiness

Stephanie Schlecht

**Loyalty Management
im Agribusiness**



<https://cuvillier.de/de/shop/publications/121>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen, Germany
Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: info@cuvillier.de, Website: <https://cuvillier.de>

Einleitung

Loyalität wird in der Marketingforschung bereits seit den 1920er Jahren diskutiert (Copeland, 1923). Seither herrscht in der Literatur eine lebhafte Debatte über die Definition und Messung des Konzeptes (Jacoby & Chestnut, 1978; Smith, Sparks, Hart & Tzokas, 2003). Ausgehend vom Konsumgütermarketing (z. B. Einkaufsstätten-, Markentreue) gewann Loyalität spätestens mit dem Paradigmenwechsel vom Transaktionsmarketing zum beziehungsorientierten Marketingansatz (Relationship Marketing) zunehmend auch in Business-to-Business-Beziehungen an Relevanz (Dick & Basu, 1994; Götting, 2008; Wallenburg, 2009). Damit rücken nicht einzelne Transaktionen, sondern längerfristige Geschäftsbeziehungen in den Mittelpunkt der Analyse, nicht zuletzt, weil es wirtschaftlich vorteilhafter ist, eine Geschäftsbeziehung aufrecht zu erhalten als eine neue aufzubauen (Gerlach, 2006; Grönroos, 1994; Kalwani & Narayandas, 1995; Zeithaml, 2000; Zineldin, 2006).

In der Literatur wird eine positive Einstellung zum Geschäftspartner (z. B. emotionale Verbundenheit), die sich im Verhalten manifestiert (z. B. wiederholte Transaktionen, Weiterempfehlungen), weitgehend übereinstimmend als zentrales Charakteristikum der Loyalität benannt (Dean, 2007; Palmatier, Scheer & Steenkamp, 2007; Wallenburg, 2009; Zhang & Bloemer, 2008). So definiert Oliver (1999) Loyalität als “[...] deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product/service consistently in the future [...] despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behavior”. Das Konstrukt der Kundenbindung ist von Loyalität abzugrenzen (Dick & Basu, 1994; Diller, 1996; Gerpott, Rams & Schindler, 2001). Diller (1996) bewertet Loyalität daher als besonders enge Form der Kundenbindung, die der Geschäftsbeziehung ein hohes Maß an Sicherheit verleiht. Dahingegen differenziert er Kundenbindung als übergeordnetes Konzept in betriebswirtschaftlich wünschenswerte (z. B. Loyalität) und weniger wünschenswerte Formen (z. B. erzwungene Bindungen).

Diller (1996) konstatiert, dass Loyalität als vorökonomisches Marketingziel die Erreichung wirtschaftlicher Unternehmensziele unterstützt, indem es zu einer Zunahme von Sicherheit, Wachstum und Gewinn bzw. Rentabilität für Unternehmen beiträgt. Im Detail werden positive Wirkungen wie stabilere Geschäftsbeziehungen, mehr Feedback, Weiterempfehlungsverhalten (Mund-zu-Mund-Werbung) und die Nutzung weiterer Un-

ternehmensangebote (Cross-Selling), aber auch Kostenreduktion (geringere Kosten der Kundengewinnung und -betreuung) und Erlössteigerungen (geringere Preissensibilität) mit Loyalität verknüpft (Cannon & Homburg, 2001; Corsten & Kumar, 2005; Dick & Basu, 1994; Diller, 1996; Gould, 1995; Mittal, Kumar & Tsiros, 1999; Mooradian & Olver, 1997; Peter, 1997; Ravald & Grönroos, 1996; Reichheld, 1996; Reichheld, Markey Jr. & Hopton, 2000; Reinartz & Kumar, 2000). Insbesondere in wettbewerbsintensiven Märkten können langfristige Geschäftsbeziehungen folglich einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil für Unternehmen darstellen (Ahmad & Buttle, 2001; Joshi, 1995; Narayandas & Rangan, 2004).

Loyalität kann von Unternehmen initiiert und gesteuert – in anderen Worten „gemanagt“ – werden, wobei Macht, Recht und Vertrauen als Handlungsfelder betrachtet werden (Diller, 1996). Bindung kann durch Machtpotentiale erzielt werden, die aufgrund der Überlegenheit der Produkte, der Marktposition oder der Persönlichkeit der Geschäftspartner entstehen. Die Bildung von Loyalität ist unter diesen Bedingungen jedoch unwahrscheinlich, denn insbesondere wenn Geschäftspartner ihre Machtposition ausnutzen (Drohungen, Zwang), ist die Stabilität der Bindung bedroht (Boyle, Dwyer, Robicheaux & Simpson, 1992; Giampietro & Emiliani, 2007; Robson & Rawnsley, 2001). Folglich wird der Faktor Macht im Rahmen der vorliegenden Arbeit nur randständig betrachtet.

Das Gestaltungsmedium Recht bezieht sich auf alle Bindungen, die auf (schriftlichen) Verträgen basieren (Diller, 1996; Werners & Slaghuis, 2004). Hierbei kommt das Instrumentarium des Contract Managements zum Einsatz, welches das betriebswirtschaftliche Pendant der sog. Vertragsgestaltung in der Rechtswissenschaft bildet. Contract Management umfasst die betriebswirtschaftliche Perspektive von Planungs- und Organisationsprozessen, die die Realisierung von Verträgen unterstützen, z. B. Vertragsplanung und -design sowie Vertragsverhandlung und -durchführung (Werners & Slaghuis, 2004).

Besondere Bedeutung nimmt im Kontext von Loyalität der Faktor Vertrauen ein. Da Vertrauen Unsicherheit abbaut und Komplexität reduziert, kann es der Steuerung von Austauschbeziehungen dienen (Bradach & Eccles, 1989; Diller, 1996; Ouchi, 1979; Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998; Wilson, 2000). Für den Aufbau langfristiger und vertrauensvoller Geschäftsbeziehungen spielt das Relationship Marketing eine zentrale Rolle (Ahmad & Buttle, 2001; Fullerton, 2003; Grönroos, 1994; Sirdeshmukh,

Singh & Sabol, 2002; Verhoef, 2003). Relationship Marketing dient der Anbahnung, Entwicklung und Erhaltung, aber auch der Beendigung von Unternehmensbeziehungen (Christopher, Payne & Ballantyne, 1991; Dwyer, Schurr & Oh, 1987; Eiriz & Wilson, 2006; Götting, 2008; Morgan & Hunt, 1994). In einem umfassenden Sinne erfasst es neben den marktlichen Austauschbeziehungen (Kunden, Lieferanten) weitere interne und externe Stakeholder (z. B. Mitarbeiter, Wettbewerber, Behörden, Zivilgesellschaft) von Unternehmen (Grönroos, 1994; Mattmüller, 2000; Morgan & Hunt, 1994). In Abhängigkeit vom Bezugsobjekt spricht man von Customer (Kunden), Supplier (Lieferanten) oder Stakeholder Relationship Management (Gerlach, 2006). Hinsichtlich des Verhältnisses von Relationship Marketing und Relationship Management (bzw. Beziehungsmanagement) herrscht in der Marketingforschung nach wie vor Uneinigkeit: Die Begriffe werden von einigen Autoren synonym verwandt (Götting, 2008; Meffert, 2008; Plinke, 1997), während andere eine Differenzierung vornehmen (Diller, 2001; Stölzle & Heusler, 2003). Da die vorliegende Arbeit nicht das Ziel einer theoretischen Weiterentwicklung der vorgestellten Konzepte anstrebt, sondern diese in ihrer Bedeutung für den Aufbau loyaler Geschäftsbeziehungen untersucht, werden die Begriffe Relationship Marketing bzw. Management im Folgenden synonym verwendet. Sie folgt ferner einem weitgefassten Verständnis, das neben Geschäftsbeziehungen auch (nicht-marktliche) Beziehungen zu Anspruchsgruppen umfasst.

In der vorliegenden Arbeit werden unter Loyalty Management alle Maßnahmen zusammengefasst, die dem Aufbau und der Erhaltung des Marketingziels Loyalität in den vertraglichen und nicht-vertraglichen Beziehungen von Unternehmen dienen. Die Konzepte des Relationship Marketings und des Contract Managements wirken dabei als Elemente des titelgebenden Loyalty Managements. Wie aus dem Titel hervorgeht, rücken dabei Unternehmen des Agribusiness in den Mittelpunkt der Analysen, wobei Wertschöpfungsketten der Lebensmittelproduktion betrachtet werden. Obgleich Bezüge auf die gesamte Food Supply Chain vom vorgelagerten Bereich bis zum Lebensmitteleinzelhandel hergestellt werden, fokussiert die Betrachtung, wie nachfolgend dargelegt wird, auf die Beziehungen zwischen (landwirtschaftlichen) Lieferanten und deren nachgelagerten Geschäftspartnern (Handels- und Verarbeitungsunternehmen).

In theoretischer Hinsicht nimmt die Arbeit eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive ein, denn die Annahmen der neoklassischen Wirtschaftstheorie (homo oeconomicus: Rationalität und vollständige Information) vereinfachen das menschliche Verhalten zu

stark und sind daher nicht für die Analyse aller betriebswirtschaftlich relevanten Forschungsfelder geeignet. Als prominente Beispiele können in diesem Kontext das individuelle Kaufverhalten sowie organisationales Handeln angeführt werden (Bodenstein & Spiller, 1998; Haase & Kleinaltenkamp, 2004; Kroeber-Riel & Weinberg, 2003). Das Entscheidungsverhalten von Landwirten ist weniger stark rationalisiert als in Großunternehmen, denn sie verfügen nicht über ausdifferenzierte Funktionsbereiche wie Forschung und Entwicklung, Marketing, Vertrieb usw., sondern vereinen diese Bereiche in Personalunion (Pennings & Leuthold, 2000). Allerdings verhalten sie sich auch keineswegs ausschließlich impuls gesteuert (Schulze, 2007). Deshalb fokussiert die vorliegende Arbeit in Analogie zum Verbraucherverhalten auf psychologische Konstrukte, die Emotionen, Motive und Einstellungen abbilden (z. B. Zufriedenheit, Vertrauen, Commitment, Autonomiestreben, Loyalität), wobei deren Auswirkungen auf das Verhalten der Landwirte in der Interaktion mit ihren Abnehmern im Mittelpunkt der Betrachtung steht.

Die Auseinandersetzung mit langfristigen und durch Loyalität charakterisierten Geschäftsbeziehungen gewinnt nicht zuletzt an Bedeutung, weil Wachstums-, Konzentrations- sowie Spezialisierungsprozesse auf allen Stufen der Wertschöpfungsketten des Agribusiness zu einer stetigen Verschärfung des Wettbewerbs führen. Die agrarökonomische Forschung beschäftigt sich daher aus unterschiedlichen theoretischen Perspektiven, beispielsweise der neoklassischen ökonomischen Theorie, der Neuen Institutionenökonomie sowie der Spieltheorie, intensiv mit vertikalen Bindungen in der Landwirtschaft (Bijman, Omta, Trienekens, Wijnands & Wubben, 2006; den Ouden, Dijkhuizen, Huirne & Zuurbier, 1996; Enting & Zonderland, 2006; Galizzi & Venturini, 1999; Lawrence, Rhodes, Grimes & Hayenga, 1997; MacDonald et al., 2004; Mighell & Jones, 1963; Peterson, Wysocki & Harsh, 2001). Allerdings ist die Anzahl verhaltenswissenschaftlicher Studien, die auf dem Relationship Management-Ansatz (Gerlach, 2006; Gyau, Spiller & Wocken, 2011; Schulze, Wocken & Spiller, 2006a, 2008; Torres, Akridge, Gray, Boehlje & Widdows, 2007; Voss, 2008) und insbesondere dem Contract Management basieren (Boessen et al., 2010; Pennings & Leuthold, 2000; Schulze, Spiller & Theuvsen, 2007), nach wie vor begrenzt.

Gerlach (2006) beschäftigt sich in ihrer Dissertation intensiv mit der Geschäftsbeziehungsqualität, die durch die Konstrukte Beziehungszufriedenheit, Vertrauen und Commitment abgebildet wird, sowie deren Einflussfaktoren. Anhand dieser arbeitet sie

Handlungsfelder für ein umfassendes Supplier Relationship Management in der Molke- und Zuckerindustrie aus. Loyalität wird als Resultat der Geschäftsbeziehungsqualität verstanden und ebenfalls in den Analysen berücksichtigt, steht jedoch nicht im Mittelpunkt der Betrachtung. Gyau et al. (2011) berücksichtigen ausschließlich die Beziehungsqualität und deren Einflussfaktoren. Schulze et al. (2006a; 2006b) entwickeln einen Index zur Messung der Beziehungsqualität, der in der Milch- und Fleischwirtschaft empirisch überprüft wird. Darüber hinaus arbeiten die Autoren Determinanten der Beziehungsqualität und insbesondere branchenspezifische Unterschiede heraus. Sie argumentieren ferner, dass eine Überprüfung auf Unternehmensebene erfolgen sollte, um individuelle Maßnahmen des Supplier Relationship Managements zu implementieren und untermauern ihre Überlegungen mit empirischen Befunden. In einem weiteren Beitrag untersuchen Schulze et al. (2008) explizit die Einflussfaktoren von Loyalität in der Milchwirtschaft und unterstreichen die Bedeutung der Konstrukte Zufriedenheit und Vertrauen. Beiträge zum Customer Relationship Management (CRM) im Agribusiness (Torres et al., 2007; Voss, 2008) untersuchen den Status quo der Implementierung von CRM-Systemen in Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft und erfassen die Akzeptanz der Systeme bei Managern und Mitarbeitern. Voss (2008) beschäftigt sich des Weiteren mit dem Kaufverhalten von Landwirten, betrachtet dabei aber deren Rolle als Kunden der vorgelagerten Industrie.

Pennings & Leuthold (2000) zeigen, dass die Nutzung von Verträgen von verschiedenen psychologischen Konstrukten und persönlichen Charakteristika der Landwirte bestimmt wird. So üben neben der unternehmerischen Orientierung der Landwirte auch der Einfluss des persönlichen Umfelds sowie der Wunsch der Landwirte nach Entscheidungsautonomie einen zentralen Einfluss auf die Bindungsbereitschaft aus (Key, 2005; Key & MacDonald, 2006; Schulze et al., 2007). Schulze et al. (2007) bestätigen diese Ergebnisse: Sie zeigen, dass deutsche Landwirte zwar häufig langfristige Geschäftsbeziehungen mit ihren Abnehmern pflegen, engere vertragliche Bindungen an diese jedoch deutlich ablehnen, weil sie von den Vorteilen einer stärkeren vertikalen Koordination nicht überzeugt sind („Autonomieprämie“). Deshalb empfehlen die Autoren den Aufbau von Vertrauen in langfristigen, nicht-vertraglichen Geschäftsbeziehungen im Rahmen eines umfassenden Supplier Relationship Managements, bevor Unternehmen eine stärkere vertragliche Bindung durch Contract Management forcieren sollten. Insgesamt konstatieren Boessen et al. (2010) jedoch, dass in der Forschung nach wie vor ein

Erkenntnisdefizit hinsichtlich der Einstellungen von Landwirten zu vertraglichen Bindungen vorliegt.

Zusammenfassend wurde im verhaltenswissenschaftlichen Zweig der Agrarökonomie insbesondere die Fragestellung nach der Geschäftsbeziehungsqualität und ihrer Determinanten bearbeitet. Deutlich weniger ist über die Einstellungen von Landwirten zu langfristigen – vertraglichen wie nicht-vertraglichen – Bindungen bekannt. Die vorliegende Arbeit rückt deshalb die Perspektive der Landwirte auf ihre Geschäftsbeziehungen mit nachgelagerten Wertschöpfungsstufen in den Mittelpunkt der Betrachtung. Diller (1996) unterstreicht, dass Bemühungen um Bindung bzw. Loyalität an Grenzen stoßen, wenn keine Bindungsbereitschaft seitens der Kunden vorliegt. In Analogie bedeutet diese Erkenntnis für die Lieferantenbindung, dass Loyalität eine Bindungsbereitschaft der Landwirte an ihre Abnehmer voraussetzt. Wie Schulze et al. (2007) konstatieren, ist dies bezüglich vertraglicher Bindungen vielfach nicht der Fall. Das Erkenntnisinteresse berührt deshalb die Loyalität in Geschäftsbeziehungen, insbesondere aber auch deren Grenzen. Daher orientiert sich die vorliegende Arbeit im Weiteren an folgenden Forschungsfragen:

Welche Einstellungen determinieren Bindungsbereitschaft und Loyalität von Landwirten gegenüber ihren Abnehmern? Gibt es Lieferantensegmente, die sich in ihren Einstellungen unterscheiden? Welche Implikationen ergeben sich für das Loyalty Management? In welchem Verhältnis stehen Relationship Marketing und Contract Management?

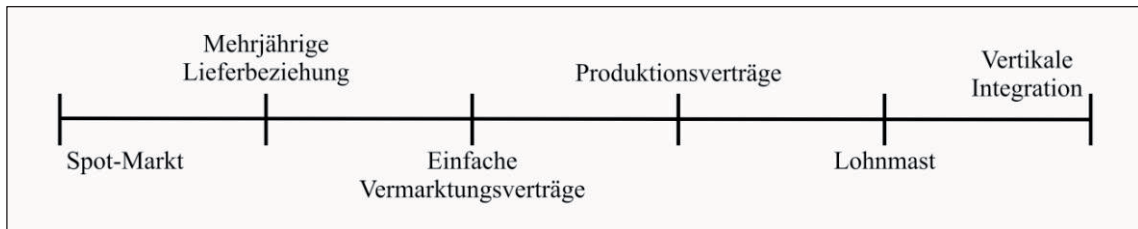
Aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive leistet die vorliegende Arbeit sowohl in theoretischer als auch in empirischer Hinsicht einen Beitrag zum verbesserten Verständnis für die Bindungsbereitschaft und Loyalität landwirtschaftlicher Lieferanten sowie für die damit eng verknüpften Konzepte des Relationship Marketings und des Contract Managements. Nachfolgend wird anhand des inhaltlichen und methodischen Konzepts der Dissertation dargelegt, wie die aufgeworfenen Forschungsfragen beantwortet werden sollen, bevor anschließend der Aufbau der Arbeit vorgestellt wird.

Inhaltliche und methodische Konzeption

Mit Umsätzen von 33,5 Mrd. Euro bzw. 18,2 Mrd. Euro im Jahr 2009 sind die Fleisch- sowie die Milchwirtschaft die wichtigsten Branchen der deutschen Lebensmittelindus-

trie (DBV, 2010). Beide Branchen unterscheiden sich traditionell in der Art und Weise, wie Geschäftsbeziehungen zwischen Landwirten und ihren Abnehmern organisiert sind. Dabei existiert ein Kontinuum unterschiedlicher Organisationsformen zwischen Spot-Markt-Transaktionen und vertikaler Integration (vgl. Abbildung 1) (Enting & Zonderland, 2006; MacDonald et al., 2004; Sexton & Lavoie, 2001; Spiller, Theuvsen, Recke & Schulze, 2005).

Abbildung 1: Vertikale Koordination in der Agrarwirtschaft



Quelle: Spiller, Theuvsen, Recke & Schulze, 2005

Die Bindungen zwischen Landwirten und ihren Abnehmern in der Fleischwirtschaft sind durch eine relativ geringe Koordinationsintensität charakterisiert, denn bisher bevorzugen die meisten deutschen Schlachtunternehmen relativ ungebundene Beziehungen zu den landwirtschaftlichen Produzenten. Sie verfolgen Kooperationen mit dem Viehhandel, der in der Lage ist, große und einheitliche Partien von unterschiedlichen Landwirten zusammenzustellen und zu liefern (Schlecht, Spiller & Schulze, 2010). Eine Ausnahme bildet die Westfleisch e. G., die im Jahr 2010 knapp 80% ihrer Schlachtschweine über Vermarktungsverträge eingekauft hat (Westfleisch, 2011). Auch zwischen Landwirten und Viehvermarktungsunternehmen finden Transaktionen vorwiegend auf der Basis mehrjähriger Lieferbeziehungen ohne explizite vertragliche Vereinbarungen statt (Schlecht et al., 2010; Spiller et al., 2005). Dahingegen sind die Geschäftsbeziehungen in der Milchwirtschaft durch striktere Formen der Koordination gekennzeichnet (Steffen, Schlecht & Spiller, 2010). Sowohl Genossenschafts- wie auch Privatmolkereien schließen mit den Milcherzeugern langfristige Vermarktungsverträge ab, deren Regelungsumfang Mengen, Preise, Andienungs- und Abnahmeverpflichtungen sowie grundlegende Qualitätsparameter umfasst (Bundeskartellamt, 2009; Schulze et al., 2007). Trotz der Unterschiede hinsichtlich der Koordinationsintensität ist beiden Branchen gemein, dass ehemals langfristige Bindungen der Landwirte an die nachgelagerten Wertschöpfungsstufen aufgrund verschiedener Entwicklungen (Strukturwandel Agrar- und Ernährungswirtschaft, gesamtgesellschaftlicher Wertewandel) zunehmend an Stabilität verlieren (Gerlach, 2006; Schulze et al., 2006a).

Dazu tragen die Wachstums-, Konzentrations- und Spezialisierungsprozesse in der Agrar- und Ernährungswirtschaft in nicht unerheblichem Maße bei. So nimmt die Anzahl der landwirtschaftlichen Betriebe in Deutschland pro Jahr um rund 3% ab (BMELV, 2007). In Teilbereichen der Tierhaltung verläuft der Strukturwandel noch schneller: Während die Aufgaberrate der Milchviehbetriebe dem Gesamtdurchschnitt von 3% entspricht, ging die Zahl der Schweinehalter seit 2004 sogar um durchschnittlich 8% zurück. Besonders betroffen sind dabei die Ferkelerzeuger (Destatis, 2004-2010). So hat sich die Anzahl schweinehaltender Betriebe von 1990 bis 2009 um 78,6% von 294.000 auf 62.800 reduziert, während die Anzahl milchviehhaltender Betriebe im gleichen Zeitraum um 59,4% von 236.000 auf 95.700 zurückgegangen ist (BMELV, 2011). Trotz rückläufiger Betriebszahlen ist bei den verbleibenden Unternehmen ein steigender Produktionsumfang zu größer strukturierten Einheiten mit zunehmender Verkaufs- bzw. Einkaufsmacht zu konstatieren (z. B. in der Schweinemast) (Voss, 2008). Allerdings ist die Marktmacht der Landwirte im Verhältnis zu den nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette nach wie vor deutlich geringer. Zudem zeichnen sich die landwirtschaftlichen Betriebsleiter der „neuen“ Generation durch ein höheres Ausbildungsniveau und einen hohen Professionalisierungsgrad aus (Hakelius, 1996, 1999). Des Weiteren unterliegen auch die Landwirte dem gesamtgesellschaftlichen Wertewandel sowie dem damit verbundenen Trend zur Individualisierung (Gray & Kraenzle, 1998; Hakelius, 1996, 1999; Hind, 1997; Hogeland, 2006). Insgesamt führen die aufgezeigten Veränderungen zu einem Kulturwandel bei den landwirtschaftlichen Unternehmern, der nicht nur eine Erhöhung der Ansprüche an ihre Geschäftspartner, sondern auch eine Schwächung der Bindung an diese zur Folge hat.

Auf der Stufe der Schlachtindustrie ist nach wie vor eine hohe Zahl an Unternehmen zu verzeichnen, obgleich die Konzentration der Branche bereits deutlich vorangeschritten ist. Die drei größten Schlachtbetriebe nehmen einen Marktanteil von über 50 % ein (ISN, 2009; VDF, 2009). Zwei von ihnen – Tönnies und die Vion Food Group – gehören sogar zu den Top-10 der Schlachtunternehmen weltweit (ISN, 2007).

Die Ebene der Viehvermarktung ist ebenso vom Strukturwandel betroffen wie die vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen. Im Jahr 2007 konkurrierten in der vorwiegend klein- und mittelständisch strukturierten Branche noch ca. 1.700 Handelsunternehmen um die Tiere der Landwirte (Voss, Frentrup & Theuvsen, 2010). Genossenschaftliche Vermarkter – zu denen auch Erzeugergemeinschaften gezählt werden – spielen

eine wichtige Rolle auf diesem Markt. Sie hatten 2008 einen Marktanteil von rund 40% an allen geschlachteten Schweinen und von rund 30% an den geschlachteten Rindern in Deutschland (DRV, 2009). Trotz ihrer Marktbedeutung ist die Rolle der Handelsstufe im Fleischmarkt bislang kaum untersucht. Die vorliegende Arbeit schließt diese Lücke und unterstreicht, dass Loyalität gerade im Hinblick auf die für Handelsunternehmen (latent) immer vorhandene Ausschaltungsgefahr (Disintermediation) von Bedeutung ist (Schlecht et al., 2010).

Auch in der Milchwirtschaft macht sich der Strukturwandel bemerkbar: Die Anzahl milchverarbeitender Unternehmen hat von 1990 bis 2009 um 72,5% abgenommen, von 360 auf 99 Unternehmen (MIV, 2011). Die Bedeutung von Molkereigenossenschaften in der Branche ist allerdings ungebrochen, denn diese verarbeiten etwa 70% der angelieferten Rohmilch (Bundeskartellamt, 2009). Die deutsche Milchwirtschaft weist nach wie vor einen niedrigen Internationalisierungsgrad auf (Schramm, Spiller & Staack, 2004; Schulze et al., 2008). Gleichzeitig drängen jedoch ausländische Molkereien wie die dänisch-schwedische Genossenschaft Arla auf den Markt und verschärfen damit den Wettbewerb auf Beschaffungs- und Absatzmärkten (Lenders, 2008; LZnet, 2011), was die Notwendigkeit einer stabilen Lieferantenbasis unterstreicht (Schulze, 2007).

Der aus den Strukturentwicklungen resultierende Verdrängungswettbewerb und das damit verbundene Größenwachstum erfordern von den Abnehmern (Schlachtunternehmen, Viehvermarkter, Molkereien) ein Umdenken im Management ihrer Geschäftsbeziehungen. Persönliche und vertrauensvolle geschäftliche Partnerschaften, wie sie in der Vergangenheit charakteristisch waren, müssen aufgrund des Kostendrucks und der schieren Unternehmensgröße vielfach durch formellere Transaktionen ersetzt werden, die eine Entfremdung der Landwirte von ihren Abnehmern mit sich bringen und die traditionell enge Bindung schwächen (Gerlach, 2006; Schulze et al., 2007). Wie beschrieben wandeln sich gleichzeitig auch auf den landwirtschaftlichen Betrieben die Strukturen, so dass sich die nachgelagerten Stufen größeren und anteilig gewichtigeren Lieferanten gegenübersehen. Für den nachgelagerten Bereich resultiert aus den Strukturentwicklungen demnach ein verschärfter Wettbewerb um die verbleibenden Landwirte.

Zusammenfassend wird deutlich, dass eine striktere Koordination von Geschäftsbeziehungen abseits des Spot-Marktes in der Agrar- und Ernährungswirtschaft im Hinblick auf die skizzierten Branchenentwicklungen, aber auch durch zunehmende gesetz-

liche Anforderungen (Lebensmittelhygiene, Rückverfolgbarkeit u. a.) und wachsende Verbraucheransprüche (Prozessqualitäten, Produktinnovationen) Vorteile für alle Beteiligten aufweisen (Gerlach, 2006; Schulze, 2007). Neben dem aufgezeigten (ökonomischen) Nutzen loyaler Lieferantenbindungen für Vermarktungs- und Verarbeitungsunternehmen wird die Kooperationsbereitschaft der Landwirte als Voraussetzung für deren langfristiges Bestehen am Markt bewertet (Schulze, 2007). Tatsächlich sind Landwirte jedoch nur ungern bereit, Freiheitsgrade in ihren Lieferbeziehungen aufzugeben und stehen daher insbesondere vertraglichen Bindungen eher ablehnend gegenüber (Schlecht & Schulze, 2010; Schulze et al., 2007). Zur Auflösung dieses Konflikts ist eine fundierte Kenntnis der Determinanten der Bindungsbereitschaft der Landwirte an ihre Abnehmer von Relevanz. Gleichzeitig empfiehlt sich für die Handels- und Verarbeitungsunternehmen die Verfolgung des Loyalitätsziels in ihren Lieferantenbeziehungen, um im verschärften Wettbewerb um leistungsfähige Landwirte bestehen zu können.

Die vorliegende Arbeit versteht betriebswirtschaftliche Forschung als angewandte Sozialwissenschaft und greift auf Theorien der Sozialwissenschaften und der Psychologie zurück, um die aufgeworfenen betriebswirtschaftlichen – oder spezifischer: agrarökonomischen – Fragestellungen zu beantworten (Riesenhuber, 2009). Dabei wird jedoch nicht auf ein in sich geschlossenes Theoriesystem zurückgegriffen. Vielmehr bildet eine Kombination verhaltenswissenschaftlicher Modelle die Grundlage. Zentrales Anliegen ist neben einer theoretischen Fundierung der Forschungsfragen deren empirische Überprüfung.

Um das Verhalten der Landwirte in vertraglichen und nicht-vertraglichen Bindungen zu erklären, werden insbesondere Erkenntnisse der Konsumentenforschung genutzt (Kassarjian, 1982; Kroeber-Riel & Weinberg, 2003). Als grundlegendes Forschungsmodell wird die neobehavioristische Dreiteilung in Stimulus – Organismus – Reaktion (S-O-R-Modell) gewählt, das sich vom einfachen S-R-Modell des „behavioristischen Konsumaffchens“ dadurch unterscheidet, dass es zur Erklärung des Verhaltens nicht-beobachtbare, interne Vorgänge innerhalb eines Individuums zulässt (Jacoby, 2002; Kroeber-Riel & Weinberg, 2003; Schulze, 2007; Schütz, 2001). Stimuli (S) und Reaktionen (R) sind beobachtbare Größen. Stimuli werden als äußere Reize betrachtet, die auf ein Individuum einwirken, während die Reaktion als beobachtetes Verhalten infolge des Reizes verstanden wird (Kroeber-Riel & Weinberg, 2003). Zentrales Element

des neobehavioristischen Modells sind jedoch aktivierende und kognitive Prozesse (z. B. Gefühle, Erinnerungen), die innerhalb der Person (des Organismus (O)) wirken und zwischen Reizen und Reaktionen intervenieren. Bei diesen nicht-beobachtbaren, psychologischen Konstrukten handelt es sich beispielsweise um Emotionen, Motivationen und Einstellungen. Das bedeutet, dass diese theoretischen Konstrukte das Verhalten beeinflussen und eine Reaktion auf einen Reiz dementsprechend vom Individuum abhängig ist (Jacoby, 2002; Kroeber-Riel & Weinberg, 2003). Um psychologische Konstrukte in empirischen Studien messen zu können, müssen diese anhand beobachtbarer Indikatoren operationalisiert werden (Homburg & Giering, 1996; Kroeber-Riel, 1971; Kroeber-Riel & Weinberg, 2003).

Die Datengrundlage zur Beantwortung der aufgeworfenen Forschungsfragen bilden drei quantitative Studien von Landwirten. Die Details zur Operationalisierung der verwendeten Konstrukte in den vorliegenden Studien werden in den Beiträgen im Detail vorgestellt. Zunächst erfolgt ein kurzer Überblick zur Modellierung. In methodischer Hinsicht wird ein breites Spektrum an Analyseverfahren verwendet. Neben einer ausführlichen deskriptiven Beschreibung der Daten wird der Einsatz multivariater Analysen an die spezifischen Fragestellungen angepasst. So kommen neben verschiedenen Segmentierungsverfahren (hierarchische und nicht-hierarchische Clusteranalysen, latente Klassenanalyse) Strukturgleichungsmodelle (PLS) und multinomiale logistische Regressionen zur Darstellung kausaler Zusammenhänge zum Einsatz.

Alle drei Studien werden durch sozioökonomische und betriebsstrukturelle Variablen ergänzt, da diese das Verhalten der Landwirte ebenfalls beeinflussen können (Willock et al., 1999).

Zwei der drei Befragungen wurden im Rahmen eines Forschungsprojektes zur Zukunft der zweistufigen Viehvermarktung im Abstand von zwei Jahren (2008 und 2010) mit den landwirtschaftlichen Lieferanten (799 bzw. 728 Befragte) von zwölf genossenschaftlichen Handelsorganisationen aus ganz Deutschland durchgeführt. Dabei wird in beiden Befragungen auf das S-O-R-Modell zurückgegriffen, um insbesondere die Einstellungen und Motivationen der Landwirte zu erfassen (Beedell & Rehman, 2000; Burton, 2004; Willock et al., 1999). Das Verhalten von Geschäftsführern und Mitarbeitern der Vermarktungsunternehmen bildet die Reize, welche das beobachtbare Verhalten, die Loyalität der Landwirte, beeinflussen. Allerdings wirken die Einstellungen der

Befragten vermittelnd (z. B. zu Vermarktung, Geschäftsführung, Personal, Beziehungsqualität etc.) und beeinflussen die Reaktion auf die Reize.

Die dritte Studie wurde im Jahr 2008 mit Milcherzeugern (161 Befragte) mit dem regionalen Schwerpunkt Nordwestdeutschland vor dem Hintergrund des Auslaufens der Milchquotenregelung im Jahr 2015 durchgeführt. Der „Reiz“ Quotenausstieg wurde wiederum genutzt, um die Einstellungen der Landwirte zu Verträgen und Vertragsattributen in der Milchwirtschaft zu erfassen. Die Reaktion wurde in Form der Bindungsbereitschaft abgebildet.

Aufbau der Arbeit

Die vorliegende kumulative Dissertation besteht aus acht bereits publizierten und eingereichten Beiträgen. Sechs Papiere stehen dabei im engen inhaltlichen Zusammenhang zu Fragestellungen des titelgebenden Themas „Loyalty Management im Agribusiness“, während sich zwei Arbeiten als Exkurs mit Konflikten bei landwirtschaftlichen Investitionsvorhaben auseinandersetzen (vgl. Abbildung 2). Dabei wurden sechs Beiträge als Erstautorin und zwei Beiträge als Zweitautorin verfasst.

Abbildung 2: Aufbau der Arbeit

Einleitung: Loyalty Management im Agribusiness		
Gestaltungsmedium Vertrauen	Teil I: Relationship Marketing in der Fleischwirtschaft	Teil III: Exkurs: Relationship Management in der Landwirtschaft
Lieferantensegmente: Bindungsbereitschaft	I.1 Kundensegmente im genossenschaftlichen Viehhandel	
Determinanten der Loyalität	I.2 The relationship between loyalty, satisfaction, cooperative values, and goal homogeneity in marketing cooperatives	
Implikationen (für das Loyalty Management)	I.3 Dienstleistungsqualität in genossenschaftlichen Vermarktungsunternehmen	
Gestaltungsmedium Recht	Teil II: Contract Management in der Milchwirtschaft	
Lieferantensegmente: Bindungsbereitschaft	II.1 A latent class cluster analysis of farmers’ attitudes towards contract design in the dairy industry	
Determinanten der Vertragswahl	II.2 Vertragsmanagement in Molkereien nach Auslaufen der Milchquotenregelung	
Implikationen (für das Loyalty Management)	II.3 Preisbildung im genossenschaftlichen System am Beispiel der Milchwirtschaft	
Resümee: Fazit und Ausblick		

Die Einleitung erarbeitet offene Fragen zum Themenkomplex Loyalität in Geschäftsbeziehungen des Agribusiness und stellt theoretische sowie methodische Grundlagen vor, während die einzelnen Beiträge in den Teilen I, II und III die Ergebnisse und Implikationen verschiedener empirischer Studien darlegen, die im Rahmen der vorliegenden Dissertation erstellt wurden. Abbildung 2 greift in der linken Spalte die eingangs dargelegten Handlungsfelder zur Schaffung von Loyalität auf (vgl. Diller, 1996). Auf Vertrauen basierende Loyalität kann durch das Instrumentarium des Relationship Marketing-Konzepts aufgebaut werden. Teil I beschäftigt sich folglich mit Fragen des Supplier Relationship Marketings in der Fleischwirtschaft. Teil II greift Aspekte des Contract Managements in der Milchwirtschaft auf und setzt sich folglich mit Bindungen auseinander, die auf dem Gestaltungsmedium Recht beruhen. Im Sinne des weitgefassten Verständnisses von Relationship Marketing in dieser Arbeit behandelt der Exkurs in Teil III Konflikte mit der Gesellschaft bei landwirtschaftlichen Investitionsvorhaben aus Perspektive des Stakeholder (Relationship) Managements. Das Resümee greift insbesondere die Erkenntnisse aus den Teilen I und II auf und führt diese in einer Synthese zusammen, indem es illustriert, wie die Konzepte Relationship Marketing und Contract Management im Loyalty Management verbunden werden können.

Teil I: Relationship Marketing in der Fleischwirtschaft

Der erste Teil der Arbeit analysiert in drei Beiträgen Loyalität und Bindungsbereitschaft aus der Perspektive des Supplier Relationship Managements. Dieses kann als klassisches Handlungsfeld zum Aufbau und Erhalt langfristiger Kundenbeziehungen bezeichnet werden. Wie in der inhaltlich-methodischen Konzeption dargelegt, bilden zwei empirische Studien von landwirtschaftlichen Lieferanten des genossenschaftlichen Viehhandels aus den Jahren 2008 und 2010 die Datenbasis für die vorliegenden Beiträge.

Der erste Artikel, „**Kundensegmente¹ im genossenschaftlichen Viehhandel**“ (erschieden in: Petersen, B., Spiller, A. & Theuvsen, L. (Hrsg.): *Vom Viehvermarkter zum Dienstleistungsprofi*, GIOS, 115-129, (2010)), zeigt zunächst auf, warum die Entwicklung neuer Strategien für eine langfristige Bindung der landwirtschaftlichen Lieferanten in der (genossenschaftlichen) Viehvermarktung an Bedeutung gewinnt. Da die Landwirte bei aller Professionalisierung hinsichtlich ihrer Interessen, Anforderun-

¹ Landwirte sind einerseits Lieferanten, da sie Schlacht- und Nutztvieh an Viehvermarkter absetzen, andererseits aber auch Kunden, da sie deren Dienstleistungsangebot in Anspruch nehmen. Deshalb werden Landwirte im Beitrag je nach Zusammenhang als Kunden oder Lieferanten bezeichnet.