



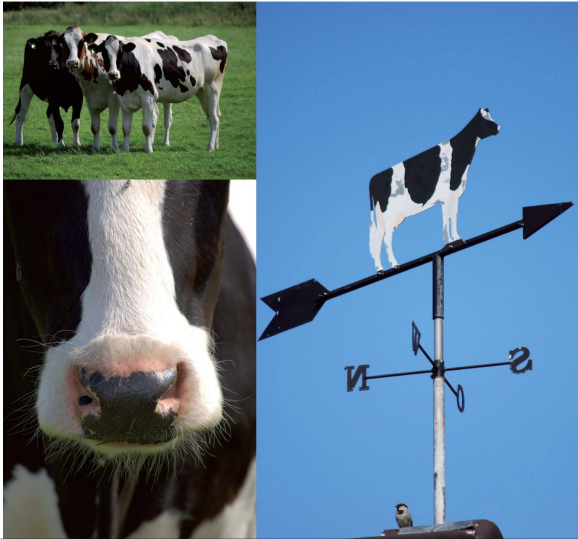
Anneke Hellberg-Bahr (Autor)

Markt- und wertorientiertes Management im Agribusiness



Anneke Hellberg-Bahr

Markt- und wertorientiertes Management im Agribusiness



<https://cuvillier.de/de/shop/publications/6462>

Copyright:

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



Einleitung

Volatile Weltmarktpreise, abnehmende Subventionszahlungen, anhaltender Strukturwandel – die Liste der betrieblichen Herausforderungen für landwirtschaftliche Betriebe ist lang (BMELV, 2011a; Preuße, 2011). Mit Beginn der Mac-Sharry-Reform im Jahr 1993 wurden die bisherigen Preisstützungssysteme für die Landwirte weitgehend abgebaut (Tangermann und von Cramon-Taubadel, 2013). So betrug der PSE (Producer Support Estimate), der den Anteil der Direktzahlungen am landwirtschaftlichen Einkommen aus der Gesellschaft bemisst, 32,7 % im Jahr 2000. Mit Beginn der Reform der Gemeinsamen Agrarpolitik (GAP) im Jahr 2003 wurden die Direktzahlungen langsam gekürzt, so dass im Jahr 2010 der PSE noch einen Anteil von 19,8 % am landwirtschaftlichen Einkommen aufwies (OECD, 2012). Es herrscht in der Agrarökonomie und -politik weitgehend ein Konsens darüber, dass sich die Landwirte stärker auf den Markt einstellen und lernen sollten, mit dessen Chancen und Risiken umzugehen (BMELV, 2011a; Preuße, 2011; Tangermann und von Cramon-Taubadel, 2013). Jedoch haben Studien in der Vergangenheit gezeigt, dass Landwirte sich weiterhin an den agrarpolitischen Förderungen orientieren und ihre Produktion daran anpassen (Brouwer und Klienhanß, 1997; Davies und Hodge, 2006; Kleinhanß et al., 2007; Pietola und Lansink, 2001).

Der Biogasboom der vergangenen Jahre stellt ein prominentes Beispiel für eine neue Ära der Förderpolitik in Deutschland dar. Hier wurden die Einkommen der Landwirte für 20 Jahre festgeschrieben, was sichere Gewinne aus der Biogasproduktion für die Landwirte bedeutete (BMELV, 2011b). Analog dazu wird am Milchmarkt seit einigen Jahren parallel zur Quotenabschaffung, mit dem Wegfall der staatlichen Milchmengenregelung ab dem Jahr 2015, über Mindestpreise und Modelle der Preisstabilisierung diskutiert. Als aktuelles Beispiel können hier einige österreichische Molkereien angeführt werden, die eine interne Molkereiquote planen (TopAgrar, 2013). Zusätzlich zeigte der Milchstreik im Jahr 2008, wie uneinig die Landwirte untereinander bezüglich einer Reglementierung sind. Der Trend weist in Richtung einer stärkeren Einbindung der europäischen Landwirtschaft in Marktmechanismen (BMELV, 2011a; Tangermann und von Cramon-Taubadel, 2013). Es wird deutlich, dass auf der einen Seite die Liberalisierung der EU-Agrarmärkte voran schreitet, was eine Marktorientierung der Landwirte einfordert (Agra Europe, 2012). Auf der anderen Seite werden neue Subventionssysteme geschaffen, die die Staatsorientierung der Landwirte fördern.



Aus dieser Entwicklung ist bei Praktikern wie auch bei Forschern eine Diskussion darüber entstanden, inwiefern Landwirte Willens und fähig sind, sich Marktprozessen zu stellen. Dabei wird davon ausgegangen, dass eine Deregulation des Marktes zu mehr Marktorientierung seitens der Landwirte führe (Young und Westcott, 1996), wohingegen Subventionsprogramme die Staatsorientierung der Landwirte fördere (Bijman, 2010; Davies und Hodge, 2006; Feindt, 2010; Kleinhanß et al., 2007; Pietola und Lansink, 2001; Preuße, 2011).

Zusätzlich haben Marktpreisschwankungen für landwirtschaftliche Primärerzeugnisse in der Vergangenheit zugenommen (BMELV, 2011a). Auf dem Milchmarkt waren diese und die wahrgenommene Preisdominanz des Lebensmitteleinzelhandels ein zentraler Treiber für den oben erwähnten Milchstreik (Bachl et al., 2010; Bundeskartellamt, 2012). Weiterhin erwarten die Landwirte mit der Liberalisierung eine geringere finanzielle staatliche Unterstützung. Aus diesen Entwicklungen heraus wurde ein weiteres Handlungsfeld für die deutsche Agrarwirtschaft und Forschung deutlich: Gruppierungen von Landwirten demonstrierten gegen die Liberalisierung und fühlten sich durch die gezahlten Milchpreise unfair behandelt. Sie forderten erstmals einen „fairen Milchpreis“. Insgesamt ist daraus eine Diskussion um die faire Entlohnung von Landwirten und eine faire Aufteilung der Margen in den Wertschöpfungsketten entstanden (vgl. Brümmer et al., 2012). Damit steht die Agrarwirtschaft einerseits vor der Aufgabe die Wertschöpfungsketten effizient zu gestalten und sich den liberalisierten und dadurch weniger subventionierten Marktprozessen anzupassen. Andererseits weisen Studien darauf hin, dass der Verbleib und die Kooperation in vertikalen Handelsbeziehungen unter anderem von einer fairen Behandlung in der Wertschöpfungskette abhängen (Lind, 2001; Kumar et al., 1995; Gu und Wang, 2011; Wagner et al., 2011).

Die Etablierung von Fairness in Wertschöpfungsketten ist eng mit der Wertediskussion verknüpft. Vor dem Hintergrund, dass einige Institutionen Werte als einen Grundpfeiler in ihren Statuten manifestiert haben, kommt diesen Ansätzen eine große Relevanz zu. Besonders die genossenschaftliche Rechtsform steht immer wieder in der Kritik, mit den volatilen und schnellen Märkten nicht umgehen zu können und ferner der Heterogenität der Mitglieder nicht mehr gerecht zu werden (Hendrikse, 2006, Schramm et al., 2004). Auf landwirtschaftlicher Seite schließen sich vermehrt Großbetriebe zu eigenen Einkaufs- und Verkaufsgemeinschaften zusammen (TopAgrar, 2011) und bilden damit „konkurrierende“ Institutionen zu ihren Abnehmern. Von politischer Seite wird beispielsweise für



die Milcherzeuger ein solches Vorgehen propagiert, um eine „Gegenmacht“ zum Lebensmitteleinzelhandel (LEH) etablieren zu können (Bundeskartellamt, 2012). Andererseits belegen aktuelle Studien, dass Landwirte bspw. in Genossenschaften verbleiben, um einen Schutz gegen die Nachfragemacht des Lebensmitteleinzelhandels zu bilden, weniger aus solidarischen Gesichtspunkten (Feng und Karantininis, 2011). Studien haben den möglichen negativen Zusammenhang, dass eine erhöhte Marktorientierung sich negativ auf die Zusammenarbeit mit Genossenschaften und die damit verbundenen solidarischen Werte auswirken kann, exemplarisch diskutiert (Kyriakopoulos et al., 2004; Kyriakopoulos, 2000). Ringle (2007) spricht in diesem Zusammenhang von einer „Identitätskrise der Genossenschaften“. Ein empirischer Nachweis dieses Sachverhaltes existiert bislang nicht.

Es zeigt sich also, dass ein Zielkonflikt zwischen den verschiedenen Herausforderungen für die Zukunft, ausgelöst durch die Liberalisierung der EU-Agrarpolitik bestehen kann. Die Bildung der Preise an den internationalen Märkten erfordert von den Landwirten, dass auch sie marktorientiert denken und agieren. Dies scheint im Widerspruch zum solidarischen Denken und Verhalten der Landwirte zu stehen. Ferner ist bis heute nicht klar, wie in liberalisierten Agrarmärkten eine faire Behandlung der Akteure gesichert werden kann.

Vor diesem Hintergrund greift die Dissertation diesen möglichen Zielkonflikt auf und beschreibt zunächst im einleitenden Kapitel, sowohl das Verständnis von marktorientiertem und wertorientiertem Management als auch die Rolle von Molkereigenossenschaften in der Agrarwirtschaft. Die Milchwirtschaft wurde ausgewählt, da die Erzeugerpreisdiskussion hier besonders intensiv geführt wird. Zum Ende eines jeden Kapitels der Einleitung werden die Kernfragen der vorliegenden Dissertationsschrift abgeleitet. Die Einleitung schließt mit der Vorstellung des Aufbaus und der methodischen Konzeption der Arbeit sowie jeweils einer Kurzzusammenfassung der einzelnen Beiträge.

Marktorientiertes Management

Mit der zunehmenden Marktsättigung auf den Abnehmermärkten bekam die Ausrichtung des Unternehmens nach den Wünschen des Endkunden eine größere Bedeutung (Bruhn, 2009; Homburg und Pflesser, 2000; Kotler, 2012; Olbrich, 2006). So wird etwa seit den 1970-er Jahren diesen Marketing Management Ansätzen mehr Beachtung geschenkt (Becker und Homburg, 1999; Grönroos, 1989; Sigauw et al., 1998). Marktorientierung wird als unternehmensweiter Prozess verstanden in dem alle Aktivitäten am Markt d. h. an der



Nachfrage und Anforderungen der Konsumenten / Kunden ausgerichtet werden (Deshpandé und Farley, 2004; Deshpandé und Farley, 1998; Deshpandé et al., 1993; Deshpandé und Webster, 1989; Jaworski und Kohli, 1993, 1990; Kohli et al., 1993; Narver und Slater, 1990). Insgesamt herrscht in der Literatur ein breiter Konsens darüber, dass Marktorientierung einen wesentlichen Erfolgsfaktor für Unternehmen darstellt (Bruhn, 2009; Homburg und Pflesser, 2000; Kotler, 2012; Rodriguez Cano et al., 2004).

In Anlehnung an Kohli und Jaworski (1990) wird Marktorientierung als Grad verstanden, zu dem eine Firma sich Wissen über den Markt/Endkunden aneignet, es im Unternehmen verbreitet und die Handlungen danach ausrichtet. Dieser nach dem Verhalten ausgerichtete Ansatz unterscheidet sich vom zeitgleich entwickelten kulturellen Ansatz von Narver und Slater (1990), der die marktorientierte Unternehmenskultur in den Vordergrund stellt. Zur Messung entwickelten beide Autoren verschiedene Skalen, die unter dem Namen MKTOR (Narver und Slater, 1990) bzw. MARKOR (Kohli et al., 1993) in der Marketingliteratur eine breite Anwendung gefunden haben und von verschiedenen Autoren validiert und erweitert wurden (Deshpandé und Farley, 1998; Deshpandé et al., 1993; Gray et al., 1998; Han et al., 1998; Homburg und Pflesser, 2000; Hurley und Hult, 1998; Jaworski und Kohli, 1993; Narver et al., 2004; Slater und Narver, 1994).

Weitere Studien beziehen die Ergebnisse der Marktorientierung in Unternehmen ein (Erfolgsfaktorenforschung) (Han et al., 1998; Johnson et al., 2009; Narver und Slater, 1990; Rodriguez Cano et al., 2004). Andere wiederum setzen sich insbesondere aus organisationstheoretischer Sicht mit der Implementierung von Marktorientierung in Firmen auseinander (Becker und Homburg, 1999; Bruhn, 2009; Deshpandé und Webster, 1989; Homburg und Pflesser, 2000; Kotler, 1977). In der agrarökonomischen Forschung wurde Marktorientierung bisher besonders aus Sicht des Erfolgs in Wertschöpfungsketten analysiert, was vor dem Hintergrund der liberalisierten Agrarpolitik von besonderem Interesse schien (Bijman, 2010; Grunert et al., 1996b; Grunert et al., 2005).

Marktorientierung in der Landwirtschaft

In der agrarökonomischen Forschung besteht bis heute weitgehend ein Konsens darüber, dass Landwirte bzw. deren Produktionsgenossenschaften durch die überwiegende Produktion von Standardprodukten (Milch, Schwein, Getreide) wenig marktorientiert agieren (Bijman, 2010; Grunert et al., 1996b). Zudem führt die Liberalisierung der EU-



Agrarpolitik, mit einem Rückgang der staatlichen Förderung am Gesamteinkommen der Landwirte, zu der Notwendigkeit, dass Landwirte ihre Produktions- und Subventionsorientierung in Marktorientierung umstellen (BMELV, 2011a; Preuße, 2011; Young und Westcott, 1996). Bisher ist jedoch wenig darüber bekannt, inwiefern Landwirte in der politischen Orientierung verwurzelt sind oder sich schon am Markt orientieren.

Landwirte agieren meist nicht wie Produzenten in einer Wertschöpfungskette, der direkte Kontakt zum Endkunden entfällt häufig. Vielmehr produzieren sie Rohstoffe, die im Anschluss weiter verarbeitet werden. Daher benötigen sie bspw. keine Marketingstrategien oder Ansätze zum unternehmensweiten Informationsmanagement in ihren Betrieben, wie es der Ansatz aus dem Marketing vorsieht (Becker und Homburg, 1999; Homburg und Pflesser, 2000; Kohli und Jaworski, 1990; Narver und Slater, 1990). Eine Übertragung der bisher angewandten Konstrukte zur Messung der Marktorientierung ist daher nicht angebracht. Vielmehr wird Marktorientierung in dieser Arbeit aus politischer Sicht anhand der Einstellung der Landwirte zur freien Marktpreisbildung (Bijman, 2010; Young und Westcott, 1996) operationalisiert.

Dieser Beitrag greift die agrarpolitische Sichtweise auf und definiert Marktorientierung von Landwirten als die Akzeptanz der freien Marktpreisbildung und einer positiven Einstellung gegenüber Marktpreisbildungsprozessen. Im Gegensatz dazu verlässt sich ein staatsorientierter Landwirt auf die Unterstützungsmechanismen des Staates.

Wie oben angedeutet, existieren bereits verschiedene Studien zu Marktorientierung in der Agrarwirtschaft. Als prominentes Beispiel kann hier Grunert et al. (1996b) angeführt werden, die erstmals aus organisationstheoretischer Sicht die aktuelle Marktorientierung in den Lebensmittelwertschöpfungsketten analysierten. Dabei sehen sie die Marktorientierung in Wertschöpfungsketten als einen wesentlichen Erfolgsfaktor für Unternehmen der Lebensmittelindustrie. Sie stellen fest, dass diese bisher wenig marktorientiert agieren (Grunert et al., 1996a; Grunert et al., 1996b) und damit auch wenig erfolgreich sind. Ferner schlagen sie vor, die bisherige Marktorientierungsforschung durch verhaltenswissenschaftliche Konstrukte zu ergänzen, da ihrer Meinung nach Einstellungen das spätere marktorientierte Verhalten beeinflussen (Grunert et al. 2004, 2005). Die Messung von Marktorientierung wurde, wie oben dargestellt, an verhaltenstheoretischen Konstrukten im Marketing vorgenommen (Kohli und Jaworski, 1990; Kohli et al., 1993), jedoch um einstellungstheoretische Konstrukte für agrarwirtschaftliche Wertschöpfungsketten erweitert



(Micheels und Gow, 2008; Micheels und Gow, 2011; Grunert et al., 1996a; Grunert et al., 2005).

Eine Übertragung dieser Marktorientierungsskalen auf die landwirtschaftliche Primärerzeugung hat bisher nicht stattgefunden und ist auch aus den oben genannten Gründen nicht sinnvoll. Daher greift diese Dissertation die einstellungstheoretische Sichtweise auf und versucht erstmals die Messung von Marktorientierung anhand der Einstellung gegenüber der freien Marktpreisbildung abzubilden. Hierbei wird davon ausgegangen, dass Landwirte, die positiv gegenüber der freien Marktpreisbildung eingestellt sind, sich auch eher marktorientiert verhalten. Sie zögern an den Marktpreisen auszurichten und nicht die aktuellen politischen Liberalisierungstendenzen in das betriebliche Handeln aufzunehmen, kann dabei ein wesentliches Erfolgs- und Entwicklungshemmnis für den Betrieb darstellen.

Daher lauten die ersten Zielfragestellungen für diese Dissertation:

Wie marktorientiert sind die deutschen Landwirte und was kann getan werden, um eine Marktorientierung zu fördern?

Besteht eine Wechselbeziehung zwischen der Marktorientierung und den Wertevorstellungen der Landwirte?

Werteorientiertes Management

Das werteorientierte Management ist besonders in jüngerer Zeit diskutiert worden (Kopp et al., 2006). Der Fokus liegt dabei auf der Frage, inwiefern Werte (bspw. Loyalität, Fairness, Solidarität) in der Unternehmensführung und in der Unternehmenskultur Bestand haben und gelebt werden (Rosenfeld, 2009; Wieland und Behrent, 2004). Ferner wird versucht zu beleuchten, wie sich Werte in einer sich wandelnden Gesellschaft entwickeln, besonders mit der Zunahme der Globalisierung (Kopp et al., 2006). Dabei wird die These vertreten, dass Werte die betriebswirtschaftlichen Gewinnmaximierungsabsichten durch volkswirtschaftliche und soziale Ansichten in einem Unternehmen ergänzen und somit den langfristigen Erfolg sichern (Kopp et al., 2006; Rosenfeld, 2009; Wieland und Behrent, 2004) und einen Einfluss auf langfristige Geschäftsbeziehungen haben (Lind, 2001; Wagner et al., 2011).



In der Soziologie stützen zahlreiche theoretische Ansätze die These, dass Werte eine zentrale Grundlage des menschlichen Handelns darstellen (Kluckhohn, 1951; Rokeach, 1973). Sie gelten für Menschen als Richtlinien und Determinanten des sozialen Verhaltens. Werte sind bei allen Menschen vorhanden, allerdings können sie unterschiedlich stark ausgeprägt sein (Rokeach, 1973), und das Verständnis und die Auslegung von Werten sind nicht statisch, sondern unterliegen aufgrund sich ändernder gesellschaftlicher Rahmenbedingungen einem Wandel (Eichwald und Lutz, 2011). In diesem Zusammenhang stellt Inglehart (1977) fest, dass in modernen Wohlstandsgesellschaften ein Wandel von materialistischen zu postmaterialistischen Werten stattfindet, bei dem verstärkt Selbstverwirklichung und Individualisierung im Vordergrund stehen (Inglehart, 1977). Die Individualisierungsthese hat in der Soziologie inzwischen weite Verbreitung gefunden und wird häufig als Treiber gesellschaftlicher Entsolidarisierungstendenzen begriffen (Beck, 1986).

Solidarität in der Agrarwirtschaft

In der agrarwissenschaftlichen Forschung belegen erste Studien, dass die Entscheidungen der Betriebsleiter nicht rein ökonomisch determiniert sind, sondern Werte einen wesentlichen Einfluss auf das Handeln der Landwirte haben (Gasson, 1973; Kaltenborn und Bjerke, 2002; Brodt et al., 2006; Hakelius, 1996).

Der eingangs erwähnte Wertewandel mit zunehmenden Entsolidarisierungstendenzen ist auch in der Agrarwirtschaft wiederzufinden. Eine frühe Studie von Hakelius (1996) belegt entsprechend eine Disparität der Werte von Landwirten in verschiedenen Altersgruppen, besonders bezüglich des genossenschaftlichen Grundgedankens. So wird eine zunehmende Individualisierung der jüngeren Genossenschaftsmitglieder deutlich, für die das Solidaritätsverhalten nur noch wenig Bedeutung hat (Hakelius, 1996). Auch Laschewski (2001) stellt heraus, dass die solidarischen Grundwerte mit dem Wandel der Agrarwirtschaft abnehmen.

Solidarität stellt eine Form sozialer Bindung dar, die meist auf bestimmte Situationen beschränkt ist, da sie auf gemeinsamen Interessen beruht (Hondrich und Koch-Arzberger, 1992). Diese Grundwerte und positive Einstellung gegenüber der Gleichbehandlung sind heute häufig bei den Landwirten nicht mehr gegeben. Sie können auch aus opportunistischen Motiven handeln und ihren Nutzen allein in der Gleichbehandlung sowie der damit verbundenen preislichen Solidarität sehen (Cook, 1995). Ferner belegen aktuelle Studien,



dass Landwirte nicht aus Wertvorstellungen heraus kooperieren, sondern vielmehr die Gegenmacht zum Lebensmitteleinzelhandel die größere Bedeutung hat (Feng und Karantininis, 2011).

Die Entfernung von genossenschaftlichen Werten, einschließlich der Solidarität und der damit verbundenen Genossenschaftskultur, kann zu einer Identitätskrise der Genossenschaften führen. Diese birgt die Gefahr, dass durch Mitgliederverluste und dem sich daraus ergebenden Kapitalabzug die Vermögensbasis der Genossenschaft beeinträchtigt wird (Klemisch und Vogt, 2012; Ringle, 2007). Dies macht deutlich, dass Werte das Fundament einer Genossenschaft bilden und Mitglieder sich dieser Werte bewusst sein sollten, um eine Genossenschaft langfristig erfolgreich zu machen (Hakelius, 1996). Insbesondere die Solidarität als Gründungsgedanke und zentrales Element innerhalb von Genossenschaften dient als Differenzierungsmerkmal gegenüber Privatunternehmen (Hakelius, 1996; Klemisch und Vogt, 2012; Münkner, 1992; Nilsson und Hendrikse, 2009). Es wird deutlich, dass sich Genossenschaften in einem Spannungsfeld zwischen Mitglieder- und Wettbewerbsorientierung bewegen (Peemöller, 2012), was Solidarität auf der einen und Marktorientierung auf der anderen Seite bedeutet. Die vorliegende Arbeit verfolgt daher das Ziel die folgende Fragestellung zu beantworten:

Wie solidarisch denken die deutschen Landwirte und was fördert das solidarische Denken?

Fairnessforschung

Es existieren Ansätze zur Fairnessforschung in drei verschiedenen Disziplinen: Der experimentellen Ökonomie, der Soziologie und der Psychologie. Diese Forschungsbereiche setzen sich unter anderem mit den Fragestellungen der fairen Preise, der fairen Aufteilung von Margen und der fairen Entlohnung auseinander. Allerdings bezieht sich die Marketingforschung in erster Linie auf die wahrgenommene Fairness und Preisfairness bei Konsumenten (Bolton und Ockenfels, 2000; Chang und Lusk, 2009; Charness und Rabin, 2000; Gielissen et al., 2008; Gielissen und Graafland, 2009; Homburg, 2005; Xia et al., 2004;).

In der Literatur existiert eine Diskussion über prozedurale versus distributive Gerechtigkeit (Collie et al., 2002; Cozzens, 2007; Duffy et al., 2003; Folger und Konovsky, 1989; Khan et al., 2005). Grundsätzlich kann eine Verteilung insgesamt als fair oder gerecht



empfunden werden oder der Weg und die Art und Weise, wie die Verteilung herbeigeführt wurde, wird als fair bzw. gerecht wahrgenommen (prozedural) (Rawls und Kelly, 2006). Als distributive Gerechtigkeit wird die Verteilungs- oder Ergebnisgerechtigkeit verstanden. Sie beschäftigt sich im Wesentlichen damit, wie Kosten und Nutzen zwischen den Wertschöpfungskettenteilnehmern verteilt werden. Im Kern geht es also um eine Ergebnisbeurteilung durch die Teilnehmer einer Wertschöpfungskette (Cozzens, 2007; Duffy, et al. 2003; Folger und Konovsky, 1989).

In der Psychologie (insbesondere der Preispsychologie) werden verschiedene Aspekte von Preisfairness vorgestellt (Diller, 2000). Dazu zählen die Preistransparenz, Preisehrlichkeit, Preiszuverlässigkeit, Einfluss und Mitspracherecht, Kulanz, persönlicher Respekt und Achtung sowie konsistentes Verhalten (Diller, 2000). Diese Aspekte können der prozeduralen Fairness zugeordnet werden.

In der neoklassischen ökonomischen Forschung wird versucht Fairness und Gerechtigkeitspräferenzen in Form von spieltheoretischen Experimenten zu identifizieren (Bartling et al., 2009; Falk et al., 1999, 2000; Fehr und Schmidt, 1999; Fischbacher et al., 2009). Kernfrage ist, warum viele Menschen nicht streng egoistisch handeln (*homo oeconomicus*), sondern wiederholt altruistisch unter Einbezug von Fairnesspräferenzen agieren (Bartling et al., 2009; Fischbacher et al., 2009; Kahneman et al., 1986). In der Literatur existieren zwei Ansätze: 1. Die Konsequenz aus der Handlung wird als fair bewertet (konsequentialistisch). 2. Die Akteure überlegen schon vor Beginn der Handlung, ob sie fair behandelt werden (intentionsbedingt) (Schoefer, 2005). Die prozedurale Fairness steht also im Vordergrund. Insgesamt gelangt die experimentelle Ökonomie zu dem Schluss, dass es ausgeprägte Ungerechtigkeitsaversionen der Menschen gibt, wobei die wahrgenommene Intention der anderen Akteure besonders relevant ist (Schoefer, 2005). Unternehmen, deren Handlungen ethisch motiviert erscheinen, wird ein Fairnesskonzept daher eher abgenommen (Bauernschuster et al., 2010).

Das soziologische Verständnis zum fairen Umgang zwischen den Menschen bezieht sich traditionell auf Fragen der gerechten Entlohnung (Jasso, 1978). Dabei wird von verschiedenen Ebenen der Gerechtigkeit ausgegangen. Zunächst stehen die Bedürfnisse der Menschen im Vordergrund, die wiederum in „Grundbedürfnisse“ und „Luxusbedürfnisse“ zu unterteilen sind. Eine weitere Komponente stellt die als gerecht empfundene Kompensation von Leistungen dar (Liebig et al., 2009). Ein Mensch kann sich also zunächst dann ge-



recht entlohnt fühlen, wenn er mit seiner geleisteten Arbeit in der Lage ist, seinen Lebensunterhalt zu bestreiten. Daher ist diese Fairnessdisziplin der distributiven Gerechtigkeit zuzuordnen.

Die genannten Kriterien entstammen unterschiedlichen Anwendungszusammenhängen. Für die in der vorliegenden Dissertation diskutierte Fragestellung fairer Preise aus Sicht der Landwirtschaft im Austausch mit ihren Marktpartnern sind sie bisher nur ansatzweise diskutiert worden. Für die agrarwissenschaftliche Forschung existieren in diesem Rahmen bereits erste Studien von Gielissen et al. (2008) und Gielissen und Graafland (2009) für den niederländischen Kaffeemarkt. Sie untersuchen die Bewertung der Konsumenten hinsichtlich der Frage, wie fair sie die Verteilung der Margen in der Wertschöpfungskette einschätzen. Insgesamt ist die Wertschätzung seitens der Gesellschaft für die landwirtschaftliche Primärerzeugungsstufe groß (Gielissen et al., 2008; Gielissen und Graafland, 2009; Chang und Lusk, 2009). Eine eigene Einschätzung, was seitens der Landwirte als fair beurteilt werden kann, existiert in diesem Rahmen jedoch nicht. In der Vergangenheit haben erste Preiszufriedenheitsstudien gezeigt, dass nicht alle Landwirte mit den Erzeugerpreisen besonders im Milch- und Schweinefleischbereich zufrieden sind (Schulze et al., 2006; Steffen et al., 2010). Zur Fairnesseinschätzung existieren keine Ergebnisse und auch die Fragestellung, was für eine faire Preisfindung elementar ist, ist bisher nicht beantwortet.

In der agrarwissenschaftlichen Forschung fand der Begriff Fairness wie oben gezeigt wenig Beachtung. Diese Arbeit greift die verschiedenen Ansätze aus der experimentellen Ökonomie (Spieltheorie), der Soziologie und der Psychologie (Verhaltenswissenschaft) auf und untersucht erstmals für die agrarwirtschaftliche Wertschöpfungskette aus Sicht der Landwirte, welche Faktoren zu Fairness in einer Wertschöpfungskette beitragen können. Damit greift sie zum einen die aktuelle Fragestellung, ob schwankende Preise wirklich zu einer ungerechten Behandlung beitragen, auf und untersucht, welche Aspekte außerdem eine Rolle spielen können.

Wie fair fühlen sich die deutschen Landwirte derzeit behandelt und was fördert eine faire Behandlung in Wertschöpfungsketten?

Wie lassen sich faire Preise aus Sicht der Landwirte definieren?



Genossenschaften in der Agrarwirtschaft

In der vorliegenden Dissertation wird im dritten Teil ein Fokus auf Molkereigenossenschaften gelegt. Diese stehen zum einen mit der bevorstehenden Liberalisierung des EU-Milchmarktes vor der Herausforderung, die evtl. höheren Milchmengen zu verarbeiten und Gewinn bringend abzusetzen. Auf der anderen Seite müssen sie mit der zunehmenden Mitgliederheterogenität und den sich wandelnden Wertvorstellungen umgehen (Hendrikse, 2006). Dazu gehört auch, dass beispielsweise strategische Investitionen gemeinsam bzw. mit Zustimmung der Anteilseigner getätigt werden. Im Folgenden soll daher zunächst ein Überblick über Genossenschaften in der Agrarwirtschaft gegeben werden, um die Bedeutung dieser hervorzuheben.

Genossenschaften spielen in der Vermarktung von Agrarprodukten eine entscheidende Rolle (Hansmann, 1996). Aktuell sind 2.531 Genossenschaften in diversen Wertschöpfungsketten der Bereiche Landwirtschaft, Garten- und Weinbau tätig (DRV, o. J.). In der Milchwirtschaft erfassen und vermarkten diese rund zwei Drittel der Milchmenge in Deutschland (DRV, 2012). Der Fokus in den Beiträgen dieser Dissertation liegt daher auf Molkereigenossenschaften, die den Landwirten in Form vertikaler Handelsbeziehungen als Marktpartner dienen. Sie stellen in der Milchwirtschaft die dominierende Vermarktungsinstitution für Molkereierzeugnisse dar.

Die bedeutende Position von Genossenschaften innerhalb des Agrarsektors ist auf verschiedene Punkte zurückzuführen. Der Markt für landwirtschaftliche Erzeugnisse ist generell als sehr wettbewerbsintensiv einzustufen. Dies lässt sich beispielsweise mit der Homogenität landwirtschaftlicher Güter sowie der Vielzahl von Landwirten begründen, denen eine konzentrierte Abnehmerseite gegenüber steht (Hansmann, 1996).

Aufgrund dieser Marktgegebenheiten haben Landwirte durch den Zusammenschluss in Genossenschaften die Möglichkeit, die eigene Marktstellung zu stärken, ohne die unternehmerische Selbstständigkeit aufzugeben (Armbruster, 2011). Daraus folgt, dass Genossenschaften als Form der Kooperation zum Existenzertand landwirtschaftlicher Betriebe beitragen können, indem sie im Sinne der Mitgliederförderung Skaleneffekte generieren und eine Kostendegression für die einzelnen Mitgliedsakteure herbeiführen (Freitag, 2005). So können einerseits Güter gebündelt am Markt angeboten bzw. nachgefragt werden und andererseits wettbewerbsstrategische Entscheidungen, die der Einzelne alleine nicht umsetzen kann, in der Gemeinschaft realisiert werden (Meulenber, 1996).



Allerdings birgt insbesondere der Aspekt, dass Lieferanten als Anteilseigner Einfluss auf die Unternehmensentwicklung ihrer Genossenschaft nehmen können, Konfliktpotential. Zum einen findet aufgrund der zunehmenden Heterogenität innerhalb der Landwirtschaft eine stärkere Differenzierung zwischen den Landwirten statt, die auf Unterschieden in der Betriebsgröße, den Betriebswachstumspotentialen, der Innovativität oder auch der regionalen Herkunft beruht (Hendrikse, 2006). Zum anderen ist im Rahmen der Neuen Institutionenökonomie auf die Property-Rights-Problematik zu verweisen. So wird häufig auf Investitionen verzichtet, die sich neben einer längerfristigen Ausrichtung auch durch eine lange Amortisierungsdauer kennzeichnen lassen (Cook, 1995). Strategische Entscheidungen dieser Art sind zwar entscheidend für die dauerhafte Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit einer Genossenschaft, jedoch werden sie von den Mitgliedern aufgrund ökonomischer Erwägungen z. T. abgelehnt (Gerlach et al., 2005).

Die vorliegende Dissertation greift im dritten Teil diesen Zielkonflikt auf und versucht anhand einer Befragung von Landwirten mögliche Strategien und Kommunikationskonzepte für Molkereigenossenschaften abzuleiten, um strategische Investitionen gemeinsam im Konsens mit den Mitgliedern umsetzen zu können.

Die Zielfragestellungen lauten:

Wie werden Informationen in Genossenschaftsmolkereien weitergegeben und fühlen sich alle Mitglieder gleichermaßen gut informiert?

Welche Faktoren tragen dazu bei, strategische Investitionen in Molkereigenossenschaften zu befürworten?

Aufbau und methodische Konzeption der Arbeit

Die vorliegende Dissertation erklärt die aufgeworfenen Fragestellungen anhand verhaltenswissenschaftlicher Ansätze. Dabei wird auf Theorien aus den Sozialwissenschaften, der Psychologie und der experimentellen Ökonomie zurückgegriffen. Diese werden jedoch nicht explizit bspw. in spieltheoretischen Modellen abgeprüft, sondern vielmehr wird in dieser Arbeit die betriebswirtschaftliche Forschung als angewandte Sozialwissenschaft verstanden (Riesenhuber, 2009).

Um die Einstellungen der Landwirte bezüglich des markt- und wertorientierten Managements zu erfahren, wurde auf das Modell des geplanten Verhaltens von (Fishbein und



Ajzen, 1975) zurückgegriffen, das unterstellt, dass Einstellungen eines Individuums gegenüber einer Sache zum späteren Verhalten der Akteure beitragen. Die Intention (Verhaltensabsicht) des Individuums wird dabei von drei wesentlichen Faktoren determiniert: Der Einstellung des Individuums, der subjektiven Norm und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle. Im Marketing dient dieses Modell besonders zur Erklärung des Kaufverhaltens von Konsumenten (Tarkiainen und Sundqvist, 2005; Bredahl et al., 1998; Bredahl, 2001; Grunert, 2002). Obwohl die Theorie des geplanten Verhaltens breite Anwendung im Marketing gefunden hat, existiert auch Kritik gegenüber dem Modell. In diesem Zusammenhang wird vor allem vom Auftreten der „attitude-behavior gap“ gesprochen, da die angegebene Einstellung nicht zwingend in das tatsächliche Verhalten münden muss (Padel und Foster, 2005; Vermeir und Verbeke, 2006).

Die Datengrundlage der Dissertation bilden drei quantitative Studien die in Deutschland durchgeführt wurden (zwei Landwirtebefragungen, eine Konsumentenstudie). Zur Operationalisierung der psychologischen Einstellungskonstrukte, wurden beobachtbare Indikatoren in die Studien integriert (Kroeber-Riel und Weinberg, 2003).

Die Arbeit teilt sich in drei Themenbereiche. Diese werden in insgesamt zwölf bereits veröffentlichten, zur Begutachtung eingereichten oder zur Einreichung vorgesehenen Beiträgen analysiert. Zehn Beiträge wurden als Erstautorin und zwei Beiträge als gleichberechtigte Zweitautorin verfasst. Tabelle 1 zeigt den generellen Aufbau der Arbeit.



Tabelle 1: Aufbau der Dissertation

Einleitung	
Teil I: Marktorientierung in der Landwirtschaft	
Status Quo Analyse	I.1 Marktorientierung in der Landwirtschaft
Einflussfaktoren auf die Marktorientierung	I.2 Drivers of market orientation among farmers – A latent class regression analysis
Teil II: Werteorientierung in der Landwirtschaft	
Fairnessorientierung	II.1 Fairnesspräferenzen in der Landwirtschaft – Zur Werteorientierung von Landwirten
Determinanten der Fairness	II.2 How to treat farmers fairly – Results of a farmer survey
Solidaritätsorientierung	II.3 Wertewandel im Agribusiness: Zur Rolle der Solidarität in Genossenschaften
Determinanten der Solidarität	II.4 Genossenschaftswerte und Marktliberalisierung – Zur Rolle der Solidarität
Teil III: Herausforderungen für die Milchwirtschaft	
Der Milchmarkt	III.1.1 Der Markt für Milch und Milcherzeugnisse Das Jahr 2008
	III.1.2 Der Markt für Milch und Milcherzeugnisse Das Jahr 2009
	III.1.3 Der Markt für Milch und Milcherzeugnisse Das Jahr 2011
Strategische Investitionen in Genossenschaften	III.2.1 Heterogene Mitgliederinteressen in Molkereigenossenschaften – ein Fallbeispiel
	III.2.2 Unternehmensstrategische Defizite in Genossenschaftsmolkereien: eine mitgliederbasierte Fallstudie
Wertschöpfungssteigerung	III.3 Marketingpotentiale für Weidemilch
Resümee	

Die Einleitung stellt die übergreifenden zentralen Fragestellungen der Dissertation vor und gibt einen Einblick in die bestehenden Forschungsschwerpunkte zur Markt- und Werteorientierung. Damit werden auch die bestehenden Forschungslücken bezüglich der bestehenden agrarwissenschaftlichen Forschung verdeutlicht.

Teil I: Marktorientierung in der Landwirtschaft

Der erste Teil beschäftigt sich mit der Marktorientierung in der Landwirtschaft. Ferner werden die Determinanten und Segmente von Marktorientierung analysiert.



So beginnt der erste Beitrag „**Marktorientierung in der Landwirtschaft**“ (Kapitel I.1) mit einer Status Quo Analyse der derzeitigen Marktorientierung deutscher Landwirte. Als zentrales Ergebnis kann festgehalten werden, dass sich die Landwirte in Abhängigkeit des Produktionszweiges in ihrer Einstellung bezüglich der freien Marktpreisbildung und staatlichen Stützungsprozessen unterscheiden. So sind Landwirte, die Produktionszweigen angehören, die einer historischen Förderung unterliegen (Milch), besonders staatsorientiert. Die Ergebnisse weisen auf die Erforderlichkeit einer differenzierten Zielgruppenansprache für das Agribusiness und die Politik hin.

Um eine differenzierte Zielgruppenansprache zu ermöglichen, analysiert der zweite Beitrag „**Drivers of market orientation among farmers’ – A latent class regression analysis**“ (Kapitel I.2), inwiefern sich die Landwirte in ihrer Marktorientierungseinstellung segmentieren lassen. Die Zugehörigkeit zu den einzelnen Marktorientierungsgruppen lässt sich insbesondere durch persönliche Einstellungen relationale Faktoren erklären, weniger durch die Zugehörigkeit zu bestimmten Produktionszweigen. Damit erweitert diese Studie den politik gestützten Ansatz um persönliche und relationale Faktoren. Die bisherigen politischen Annahmen, dass besonders die Subventionierung einzelner Produktionszweige die Marktorientierung der Landwirte hemmt (Agra Europe, 2012; Young und Westcott, 1996), kann damit nur teilweise bestätigt werden. Weiterhin ist ein zentrales Ergebnis, dass eine hohe Marktorientierung verschiedene Werte wie bspw. Solidarität negativ beeinflusst.

Teil II: Werteorientierung in der Landwirtschaft

Um die Wechselbeziehung zwischen Werten in der Agrarwirtschaft und der Marktorientierung eingehender zu analysieren, bearbeitet der zweite Teil der Arbeit besonders die Fragestellungen um die Solidarität und Fairness in der Landwirtschaft.

Der dritte Beitrag der Dissertation „**Fairnesspräferenzen in der Landwirtschaft – Zur Werteorientierung von Landwirten**“ (Kapitel II.1) greift zunächst die in der Landwirtschaft aufgrund des starken Preisdrucks und zunehmender Preisvolatilitäten intensiv geführte Diskussion über eine faire Preisfindung auf. Die Erwartungen der Landwirte an faire Preise werden aufgedeckt und strukturiert und ein Vergleich zwischen ökologischen und konventionellen Landwirten vorgenommen. Als wesentliches Ergebnis kann festgehalten werden, dass die ökonomische Grundsicherung der Betriebe für eine faire Preisfindung



dung im Vordergrund steht. Ferner sind ökologische Erzeuger wesentlich werteorientierter und haben klarere Vorstellungen, was faire Preise bedeuten könnten. Dieser bivariate Vergleich deckt allerdings nicht auf, welche Faktoren zu einer fairen Behandlung in der Landwirtschaft beitragen können, sondern bezieht sich ausschließlich auf die Preisfindung.

Im folgenden Kapitel II.2 wird dieser Aspekt vertieft. Die Ergebnisse der Studie „**How to treat farmers fairly – Results of a farmer survey**“ zeigen, dass die Preiszufriedenheit nur ein Teilaspekt der fairen Behandlung ist. Eine Regressionsanalyse deckt als weitere Faktoren für die wahrgenommene Fairness in Wertschöpfungsketten die Glaubwürdigkeit der Handelspartner und die wahrgenommene Solidarität zwischen den Landwirten auf. Dies stellt die Akteure in den Wertschöpfungsketten vor die Herausforderung eine glaubwürdige Behandlung zu etablieren.

Als weitere Werteeinstellung ist für die Akteure in Wertschöpfungsketten von Interesse, wie solidarisch die Landwirte noch denken. Die Studie „**Wertewandel im Agribusiness: Zur Rolle der Solidarität in Genossenschaften**“ (Kapitel II.3) stellt anhand einer Clusteranalyse Gruppen von Landwirten vor, die sich bezüglich ihrer solidarischen Einstellung gegenüber Berufskollegen, der Institution Genossenschaft und der Preissolidarität unterscheiden. Die Landwirte lassen sich dabei in vier verschiedene Gruppen unterteilen. Es stellt sich heraus, dass eine Mehrzahl der Landwirte solidarischem Denken aufgeschlossen gegenüber steht, jedoch die Genossenschaft als Institution nicht von allen wertgeschätzt wird. Ein geringer Teil lässt sich als besonders unsolidarisch segmentieren. Im Anschluss stellt sich die Frage, wie eine solidarische Einstellung beeinflusst wird und wie die Solidarität die Wertschätzung der Genossenschaft als Institution determiniert.

Daher greift der Beitrag „**Genossenschaftswerte und Marktliberalisierung – Zur Rolle der Solidarität**“ in Kapitel II.4 diese Forschungslücke auf und stellt anhand eines Strukturgleichungsmodells die wesentlichen Faktoren für eine solidarische Einstellung dar. Besonders die freie Marktpreisbildung, eine hohe Preiszufriedenheit und eine gute Flächenausstattung der Betriebe wirken sich negativ auf den Stellenwert von Solidarität bei Landwirten aus. Des Weiteren zeigt dieser Beitrag, dass Solidarität ein wichtiger Faktor für die Wertschätzung der Institution Genossenschaft ist, jedoch nicht den alleinigen Erklärungsbeitrag leisten kann.



Teil III: Herausforderungen für die Milchwirtschaft

Der dritte Teil der Dissertation geht besonders auf die deutsche Milchwirtschaft ein. Sie ist wie die Ergebnisse des ersten Teils zeigen, besonders von der Subventionierung durch die GAP beeinflusst. In diesem Rahmen wird auch immer wieder die Rolle der Molkereigenossenschaften diskutiert, da sie aufgrund der heterogenen Mitgliederstrukturen und der langen Entscheidungswege wenig marktorientiert agieren (Schramm et al., 2004; Bijman, 2010).

Die ersten drei Artikel **„Der Markt für Milch und Milcherzeugnisse“** liefern zunächst einen eingehenden Milchmarktüberblick im Verlauf der Jahre 2008, 2009 und 2011 (Kapitel III.1.1, III.1.2, III.1.3). Im Jahr 2008 zeigte sich auf Molkereiseite, dass zwar der größte Teil der Milch in Genossenschaften verarbeitet wird, diese aber nicht in der Lage sind eine hohe Wertschöpfung zu generieren (Wertschöpfungsindizes: Nordmilch (Genossenschaft): 0,56; Müller (Privat): 0,96 in 2007). Dies erfolgt zu Lasten des Milchauszahlungspreises. Diese niedrigen Milchpreise dürften als wesentliches Merkmal im Jahr 2008 zum viel diskutierten „Milchstreik“ geführt haben. Das Jahr 2009 war durch noch niedrigere Erzeugerpreise für die Landwirte charakterisiert. Aus diesem Grund rückten insbesondere nationale Marktstützungs- und Preisbildungsmechanismen wieder in den Vordergrund der Diskussion (vgl. Kapitel III.1-III.3). Im Jahr 2011 zeigte sich in einem Auszahlungspreisvergleich der jeweils sechs größten Privat- und Genossenschaftsmolkereien, dass der bisherige Strukturwandel und die Restrukturierungsprozesse auf Seiten der Genossenschaften noch nicht ausreichend waren, um für die Erzeuger höhere Milchauszahlungspreise zu generieren. In den dargestellten Jahren konnte auf Molkerei- und Milcherzeugerseite ein intensiver Strukturwandel festgestellt werden. Insgesamt macht der Überblick über die Jahre die Herausforderungen aus Sicht der Milchwirtschaft deutlich. Strategische Investitionen bspw. in Markenaufbau, Restrukturierung, Wachstum oder das Auslandsgeschäft können helfen in Genossenschaftsmolkereien die Wertschöpfung zu erhöhen und durch marktorientiertes Agieren die Zukunft der Genossenschaften zu sichern (Bijman, 2010; Meulenber, 1996).

In dem Beitrag **„Heterogene Mitgliederinteressen in Molkereigenossenschaften – ein Fallbeispiel“** (Kapitel III.2.1) werden die Selbstverwaltung durch Gremien wie Vorstand, Aufsichtsrat und Vertreterversammlung analysiert. Diese sind in Genossenschaften ein zentrales Merkmal der Mitgliederförderung. Dadurch wird unter anderem die Meinungs-



bildung in Molkereigenossenschaften beispielsweise bei geplanten strategischen Investitionen durchgeführt. Ehrenämter sind in den einzelnen Gremien der Molkerei engagiert und auch ehrenamtliche Vertreter externer Verbände tragen zu einer Meinungsbildung in der Molkerei bei, die stark von der Ausrichtung der Molkerei abweichen kann. „Einfache“ Mitglieder und Gruppen von Interessenvertretungen unterscheiden sich in der Bewertung der Molkerei untereinander. Dies hat zur Folge, dass nicht immer die Meinung aller Genossenschaftsmitglieder umfassend an die Geschäftsführung weitergegeben wird. Hier kann unter anderem der Zielkonflikt zwischen strategischem Wachstum in Molkereigenossenschaften und Auszahlungspreismaximierung begründet liegen, was zu einer Unzufriedenheit der Lieferantenbasis beitragen kann.

Im Artikel **„Unternehmensstrategische Defizite in Genossenschaftsmolkereien: eine mitgliederbasierte Fallstudie“** in Kapitel III.2.2 zeigt eine binomiale logistische Regression, welche Faktoren dazu beitragen können seitens der Landwirte strategische Investitionen wie Rationalisierung, Markenaufbau, Wachstum und Internationalisierung in einer Molkerei zu befürworten. Dabei wird der generell institutionenökonomische Ansatz von Cook (1995) erstmals ergänzt durch verhaltenswissenschaftliche Indikatoren. Als zentrales Ergebnis kann festgehalten werden, dass die institutionenökonomischen Erklärungsgrößen Betriebsgröße und Zukunftsorientierung durch die verhaltenswissenschaftliche Größe Geschäftsbeziehungsqualität ergänzt wird. Dieser Beitrag belegt damit erstmals empirisch die Bedeutung von verhaltenswissenschaftlichen Größen bei strategischen Investitionsentscheidungen in Molkereigenossenschaften (Österberg und Nilsson, 2009).

Im letzten Artikel der vorliegenden Dissertation werden die **„Marketingpotentiale für Weidemilch“** (Kapitel III.3) anhand einer Konsumentenbefragung analysiert. Dies ist vor dem Hintergrund von diskutierten Wertschöpfungssteigerungsstrategien für Molkereien von großer Bedeutung. Als zentrales Ergebnis kann festgehalten werden, dass bei den Konsumenten eine Präferenz für Weidemilchprodukte besteht. Ferner geben sie eine deutliche Mehrzahlungsbereitschaft an. Dieses Ergebnis zeigt damit eine Möglichkeit zur positiven Beeinflussung des Erzeugermilchpreises seitens der Molkereien auf.

Nachfolgend werden alle Beiträge der Dissertation präsentiert und abschließend im Resümee zusammengefasst. Empfehlungen für die Praxis zeigen im Anschluss die möglichen Handlungsoptionen für die Agrarwirtschaft auf. Die Arbeit schließt mit einer Sammlung



sämtlicher wissenschaftlicher und praxisorientierter Publikationen und Vorträge, die während der Promotionszeit erstellt wurden.