

# Zur Brand Orientation genossenschaftlicher Unternehmen der Ernährungsindustrie

Brand orientation of marketing cooperatives in the food sector

Matthias SCHRAMM, Achim SPILLER und Torsten STAACK

## Zusammenfassung

Genossenschaftliche Unternehmen zählen zu den wichtigsten Anbietern in der Ernährungsindustrie, dennoch verfügen diese kaum über gut positionierte Marken. Die vorliegende Arbeit analysiert diese Diskrepanz und fragt nach den Barrieren einer erfolgreichen Brand Orientation. Neben institutionenökonomischen und verhaltenswissenschaftlichen Fachansätzen wird eine eigene empirische Untersuchung zum Stand der Brand Orientation der Genossenschaften präsentiert. Die Studie arbeitet insgesamt die Stärken und Schwächen genossenschaftlicher Markenartikler erstmals umfassend auf und leitet managementorientierte Lösungsansätze und Anforderungen an die Entwicklung der Rechtsform der Genossenschaft ab.

**Schlagworte:** Market Orientation, Brand Orientation, Genossenschaften, Institutionenökonomie

## Summary

Cooperatives belong to the most important players in the food Industry; nevertheless there are only a few strong brands. The paper aims to analyse this contradiction and to discuss the barriers for successful branding in cooperatives. Institutional economic theory and behavioural approaches are used to explain the gap between company size and brand performance. As a result the study presents management implications and recommendations for corporate governance.

**Keywords:** Market Orientation, Brand Orientation, Cooperatives, Institutional Economics

### **1. Markenlücke genossenschaftlicher Herstellerunternehmen**

Profilierte Marken gelten in der Ernährungsindustrie als zentraler Treiber des Unternehmenswertes. Allerdings werden die ökonomischen Risiken angesichts steigender Werbeaufwendungen und des Drucks der Handelsmarken ebenfalls größer. In dieser Situation sind genossenschaftliche Hersteller heute durch einen eher niedrigen Markenanteil charakterisiert. Am Beispiel der Molkereiwirtschaft wird deutlich, dass die Genossenschaften – obwohl marktführend in Deutschland – einen wesentlich geringeren Markenanteil als Konkurrenten mit anderen Rechtsformen aufweisen und entsprechende Wertschöpfungsdefizite hinnehmen müssen. Der ebenfalls stark genossenschaftlich geprägte Fleischbereich ist sogar fast ausschließlich durch Handelsmarken und markenlose Waren gekennzeichnet.

Die Studie untersucht vor diesem Hintergrund, inwieweit die spezifischen Organisationsstrukturen der genossenschaftlichen Unternehmen einer stärkeren Brand Orientation entgegenstehen. Zur Erklärung dieser Managementprobleme wird zum einen auf die Erkenntnisse der Neuen Institutionenökonomie verwiesen. Zum anderen tragen verhaltenswissenschaftliche Managementansätze zur Erklärung der skizzierten „Markenlücke“ bei (OELS NITZ, 1999, 309 f.).

### **2. Institutionenökonomische Analyse der Corporate Governance**

In einer institutionenökonomischen Betrachtung werden die strukturellen Probleme herausgearbeitet, die die Corporate Governance genossenschaftlicher Industrieunternehmen (Marketing Cooperatives) prägen. Markenführung verlangt eine langfristige Ausrichtung der Unternehmenspolitik und strategische Investitionen. Genau damit tun sich die landwirtschaftlichen Anteilseigner schwer. Sie haben aus ökonomisch plausiblen Gründen wenig Interesse an einer Steigerung des Unternehmenswertes durch langfristige Markeninvestitionen, da viele Landwirte in absehbarer Zeit aus dem Markt ausscheiden werden und als Mitglieder nicht von einem wachsenden Firmenwert „ihres“ Abnehmers profitieren. Vor diesem Hintergrund wird das genossenschaftliche Management Markeninvestitionen häufig gegen die Interessen der Anteilseigner durchsetzen müssen. Dass dies nur selten

gelingt, zeigt der extrem niedrige Werbekostenanteil von unter 0,5% des Umsatzes bei Unternehmen wie den Molkereigenossenschaften Nordmilch oder Humana. Im Vergleich dazu investieren klassische Markenartikelhersteller bis zu 10 % des Umsatzes in ihre Brands (SPILLER, 2000, 391-412). Der Aufbau und die Pflege von Marken bedürfen aber neben Kontinuität im Management hoher Investitionen. Die strukturell angelegte Kurzfristigkeit der Kalküle erweist sich im Vergleich zu anderen Rechtsformen als Engpass auf dem Weg zum „Markenartikelhersteller“.

In einem viel beachteten Beitrag hat COOK (1995, 1153f.) Probleme genossenschaftlicher Unternehmen vor dem Hintergrund heterogener Mitgliederinteressen herausgearbeitet:

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

Besondere Relevanz für die vorliegende Fragestellung haben die ersten beiden von Cook herausgearbeiteten Gesichtspunkte. Das Free Rider- oder Trittbrettfahrerproblem ergibt sich aus der im Genossenschaftsgesetz niedergelegten Einschränkung, grundsätzlich keine Unterscheidung nach dem Zeitpunkt des Eintritts eines Mitglieds in die Genossenschaft vornehmen zu dürfen. Unter bestimmten Umständen sind sachliche Diskriminierungen erlaubt, eine temporäre Diskriminierung der Mitglieder ist aber grundsätzlich ausgeschlossen. Genossenschaftlichen Molkereien ist es z.B. zwar möglich, Landwirten mit hohen Milchlieferungen bessere Auszahlungspreise zu zahlen. Es ist jedoch nicht gesetzeskonform, neuen Mitgliedern niedrigere Auszahlungen zuzubilligen als langjährigen Mitgliedern (THEURL, 2002, 51-89). Eine Steigerung des Unternehmenswertes spiegelt sich somit nicht

in einer kongruenten Wertsteigerung der Anteile des einzelnen Genossen wider. Die Einlage bleibt unverzinst und wird bei Austritt zum Nominalwert ausgezahlt. Das Horizon-Problem ist eng verknüpft mit dem Free Rider-Problem. Auch hierbei handelt es sich um ein Problemfeld, das mit der Fristigkeit der Unternehmensführung zusammenhängt. Während beim Free Rider-Problem jedoch noch von einem homogenen Interessenfeld innerhalb der Genossenschaft ausgegangen wurde, wird Heterogenität der Genossen unterstellt. Diese Heterogenität kann auf verschiedene strukturelle Voraussetzungen zurückgeführt werden. Zum einen lässt sich die Größe der Mitgliedsbetriebe anführen, zum anderen kann sie aber auch auf die geplante (Rest-) Verweildauer in der Genossenschaft bezogen werden:

Großlieferanten haben aufgrund ihrer Betriebsausrichtung und der damit einhergehenden Notwendigkeit eines professionellen Managements häufig langfristige Ziele als kleinere Betriebe. Zudem ist es ihnen häufig möglich, finanzielle Engpässe bedingt durch temporär niedrigere Auszahlungspreise (etwa zu Investitionen in die Marke) zu überbrücken. Es ist daher anzunehmen, dass sie eher bereit sind, größeren Investitionsprojekten der Genossenschaft zuzustimmen. Sie können niedrigere Auszahlungspreise finanzwirtschaftlich abfedern und sich so auf längere Amortisationszeiten einstellen. Kleinere Betriebe auf der anderen Seite haben häufig nicht den finanziellen Spielraum, der nötig wäre, um eine mittel- bis langfristige Senkung der Auszahlungspreise zu kompensieren. Für sie ist die Garantie eines bestimmten Preisniveaus angesichts der häufig geringen Rentabilität überlebensnotwendig. Sie sind daher an langfristigen Investitionen nicht interessiert, sofern diese die Auszahlungspreise unter ein bestimmtes Mindestniveau drücken. Diese Zielferrenz gewinnt ihre Relevanz für die Unternehmensführung aus der im Genossenschaftsgesetz festgeschriebenen Stimmrechtsbeschränkung. Es ist für die oben beschriebenen großen Mitglieder nicht möglich, einen Stimmanteil zu erwerben, der in Relation zu a) ihrer absoluten Produktionsleistung oder b) ihrem eingebrachten Kapitalanteil liegt. Dieses institutionelle Arrangement verhindert also eine Partizipation gemäß der relativen Lieferrelevanz. Letztlich bedeutet dies, dass die Verfügungsrechte der größeren Genossen zugunsten der kleineren Betriebe eingeschränkt sind, letzteren fällt die Durchsetzung ihrer Interessen grundsätzlich leichter. Damit lässt sich allerdings auch hier eine Tendenz zur Kurz-

fristorientierung erkennen, die vor allem bei großen Investitionsvolumina, wie sie der Markenaufbau erfordert, greift.

Ein weiteres Problem ergibt sich aus dem unterschiedlichen Planungshorizont der landwirtschaftlichen Unternehmen. Insgesamt ist es für landwirtschaftliche Unternehmen unterhalb der optimalen Betriebsgrößen nicht rational, auf eine langfristige Investitionspolitik der Genossenschaft zu bauen, da sie – mit hoher Wahrscheinlichkeit – im Rahmen ihrer verbleibenden Mitgliedszeit nicht mehr an den Erfolgen partizipieren können. Vielmehr werden sie eine Maximierung der Auszahlungspreise fordern. In grober Näherung ist davon auszugehen, dass mehr als die Hälfte aller Landwirte älter als 50 Jahre und in weniger als 50% der Fälle die Nachfolge geregelt ist (HENDRIKSE und VEERMAN, 2004, 91-108). Auch hier liegt das Problem letztlich in der unzureichenden Spezifizierung des Usus Fructus des eingesetzten Kapitals. Da es keinen Markt für die Kapitalanteile an einer Genossenschaft gibt, aus der Steigerung des Unternehmenswertes selbst folglich kein individueller Gewinn erwirtschaftet werden kann, muss sich jede Investition im Rahmen höherer Auszahlungspreise amortisieren. Gerade in Genossenschaften mit einem hohen Anteil an Landwirten in der Endphase der Mitgliedschaft sind daher keine Impulse für langfristige Investitionen zu erwarten.

### **3. Verhaltenswissenschaftliche Analyse des Managementhandelns**

#### **3.1 Zur Disaggregation von Market Orientation**

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

Eine erfolgreiche Markenpolitik setzt eine marktorientierte Grundhaltung im Unternehmen voraus. Diejenige Ausrichtung, durch die marketinggetriebene Unternehmen gekennzeichnet sind, wird dabei in der Marketingforschung als Market Orientation bezeichnet (KOHLI und JAWORSKI, 1990, 1-18). Market Orientation oder entsprechende Synonyme wie Kundennähe drücken aus, dass in einem wettbewerbsintensiven Käufermarkt das Verständnis für Markttrends erfolgsentscheidend ist. In zahlreichen empirischen Studien wurde nachgewiesen, dass es einen Zusammenhang zwischen der Market Orientation und dem Unternehmenserfolg gibt (NARVER und SLATER, 1990, 20-36). Es existieren offensichtlich große Unterschiede hinsichtlich der Fähigkeit verschiedener Unternehmen, Marktsignale rechtzeitig wahrzunehmen und in neue Strategien umzusetzen.

Die Forschung richtet sich im nächsten Schritt darauf, welche Faktoren ein marktorientiertes Unternehmen auszeichnen. Im Ergebnis wird deutlich, dass sich kundennahe Unternehmen von der Konkurrenz in Teilbereichen wie z.B. der Unternehmenskultur, Strategie, Organisation oder Personalführung abheben (HARRIS, 2000, 598 f.; HOMBURG und KROHMER, 2003, 1090 f.).

Der Begriff der Market Orientation mag auf den ersten Blick Leerformelcharakter aufweisen, da viele der skizzierten Elemente als selbstverständliche Bestandteile einer modernen Unternehmensführung aufgefasst werden können. Die Forderung nach einer marktgerichteten Unternehmensphilosophie und einer Langfristorientierung hat eine beachtliche Tradition in der Marketinglehre und wurde schon in den Frühwerken herausgearbeitet („marketing myopia“, LEVITT, 1960). Die empirischen Forschungsergebnisse zeigen, dass es immer noch erhebliche Schwachstellen bei der Umsetzung in die Unternehmenspraxis gibt und entsprechend eindeutige Zusammenhänge zwischen diesen Faktoren und dem Unternehmenserfolg nachgewiesen werden können. Welche der o.g. Elemente den größten Gewinnbeitrag leisten, hängt nicht zuletzt von Branchen- und Länderbesonderheiten sowie der jeweiligen Wertschöpfungsstufe ab (DAWES, 2000, 173-200). Der notwendige Formalisierungs- und Organisationsgrad ist zudem bei mittelständischen Unternehmen geringer ausgeprägt (LEWIS et al., 2001, 300 f.).

Während zur Market Orientation generell bereits zahlreiche Studien vorliegen, sind die spezifischen Voraussetzungen der Markenpolitik

als Teilmenge der Market Orientation kaum untersucht. Brand Orientation umfasst die internen (kulturellen, strukturellen und verhaltensbezogenen) Voraussetzungen, die hinter einer erfolgreichen Markenpolitik stehen (URDE, 1999, 117-133; HANKINSON, 2001, 346-360) und stellt mithin eine spezifische Ausprägung marktorientierter Grundhaltungen dar. Die Besonderheiten der Brand Orientation liegen in den Anforderungen der Markenführung begründet. Marken sind in der Konsumgüterindustrie heute im Kern emotional geprägte, eher symbolische Werte. Sie entziehen sich weitgehend einem technisch-funktionellen Verständnis und verlangen entsprechend andere Denkmuster im Management.

### 3.2 Identifikation der Elemente der Brand Orientation: Ergebnisse einer Online-Befragung

In der Forschung ist die im vorangegangenen Abschnitt skizzierte Brand Orientation bisher kaum analysiert worden. Aus diesem Grund wird für den empirischen Teil der vorliegenden Arbeit ein zweigeteiltes Vorgehen gewählt. Im ersten Schritt wird angesichts des defizitären Forschungsstandes ein Überblick über den Status quo der Brand Orientation in der deutschen Ernährungsindustrie gegeben. Dieser bezieht sich nicht speziell auf Genossenschaften, sondern sucht generell nach den erfolgskritischen Merkmalen der Brand Orientation. Im Anschluss wird mit Hilfe einer Fallstudie eine Detailaufnahme in Genossenschaften der Ernährungsindustrie erhoben.

Die zunächst vorgestellte Studie beruht auf einer Online-Befragung bei 100 markenführenden deutschen Herstellern. Es handelt sich hierbei um die Lebensmittelproduzenten unter den 100 führenden Lieferanten des deutschen Lebensmitteleinzelhandels und um eine Auswahl weiterer Hersteller. Die Auswahl der Hersteller ist in erster Linie der Datenverfügbarkeit geschuldet. Entsprechende Mail-Adressen, adressiert an die Leitung der Organisationseinheiten Geschäftsführung, Marketing/Marktforschung und Vertrieb wurden u.a. der Korrespondenzdatenbank eines Verbandes der Ernährungswirtschaft und einer öffentlich zugänglichen Liste des Markenverbandes entnommen. Es handelt sich mithin um ein Convenient Sample und kann nicht als

repräsentativ für die deutsche Ernährungsindustrie insgesamt gelten. Insbesondere zeigt der Armstrong/Overton-Test auf Non-Response-Bias<sup>1</sup>, dass die später antwortenden Probanden durchgängig etwas weniger markenorientiert sind als die erste Hälfte der Stichprobe. Markenorientierte Unternehmen sind damit in der Stichprobe vermutlich häufiger vertreten als in der Grundgesamtheit der markenführenden deutschen Ernährungsindustrie. Durch die Berücksichtigung aller wesentlichen Anbieter und eine breite Auswahl von mittelständischen Herstellern kann die Stichprobe jedoch insgesamt als aussagekräftig angesehen werden. Zentrales Ergebnis der Studie ist ein Modell zur Identifikation der zentralen Einflussgrößen der Brand Orientation, welches auf Basis einer Faktoren- und Regressionsanalyse entwickelt wurde.

Drei Faktoren, die durch eine Reliabilitätsanalyse bestätigt wurden, prägen demnach die Brand Orientation eines Ernährungsproduzenten: Die Markensteuerung, die Markenorganisation/-führung und die Innovationsperspektive der Marke. Als Resultat einer Regressionsanalyse ( $R^2 = 0,249$ ,  $F = 7,402^{***}$ ) zeigt sich, dass insbesondere der Faktor Markensteuerung ( $t = 4,389^{***}$ ;  $Beta = 0,465$ ) einen wichtigen Erklärungsbeitrag für die abhängige Variable „Anteil des Markengeschäfts am Gesamtumsatz“ liefert. Die Faktoren Markenorganisation/-führung ( $t = 1,649$ ;  $Beta = 0,175$ ) und Markeninnovation ( $t = 0,55$ ;  $Beta = 0,006$ ) weisen zwar das erwartete Vorzeichen auf, tragen aber nur in geringem Maße zum Markenerfolg bei.

Der zentrale Faktor Markensteuerung setzt sich aus folgenden Items zusammen:

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

Diese Elemente verdeutlichen die spezifischen Anforderungen an die Langfristorientierung eines Markenartiklers. Unternehmen, die diese

---

<sup>1</sup> Dieser Test basiert auf der Annahme, dass später antwortende Probanden bei schriftlichen oder Internet-Befragungen in ihrem Verhalten eher den Nicht-antwortenden entsprechen (Homburg/Krohmer, 2003, 228).



Charakteristika erfüllen, verfügen über einen wesentlich höheren Anteil von Marken an ihrem Produktportfolio. Zugleich bestätigt sich die Relevanz der institutionenökonomisch identifizierten Schwachpunkte der Genossenschaften.

Im Weiteren konnten im Hinblick auf die jeweilige Brand Orientation mit Hilfe einer hierarchischen Clusteranalyse vier Unternehmenscluster in der Ernährungsindustrie identifiziert werden. Es zeigt sich eine Gruppe der sehr eindeutig markenorientierten Unternehmen, während die drei weiteren Cluster über einen geringer ausgeprägten Markenfokus mit jeweils spezifischen Schwachpunkten verfügen.

Auf Basis einer Regressionsanalyse konnte schließlich ein schwacher, jedoch nicht signifikanter Einfluss der Markensteuerung auf den Unternehmenserfolg nachgewiesen werden. Allerdings deutet die Analyse auch darauf hin, dass nicht nur eine Reihe von Markenartiklern, sondern auch einige Handelsmarkenlieferanten sehr erfolgreich sind. Offensichtlich kommt es auf die klare strategische Positionierung an.

### 3.3 Brand Orientation in Genossenschaften

In Fallstudien wurden anschließend relevante genossenschaftliche Anbieter aus der Milch- und Fleischwirtschaft detailliert analysiert. In diesem Rahmen wurden insgesamt 17 Experteninterviews in zwei großen und einem mittelständischen genossenschaftlichen Unternehmen der Ernährungsindustrie geführt.

Die Probleme sind in beiden Branchen unterschiedlich. Die genossenschaftlichen Molkereien nehmen heute in strategischer Hinsicht nicht selten eine Position zwischen den Stühlen ein, da sie inkonsistente Markenkonzepte realisieren. Diese sind in der Unternehmensorganisation nicht hinreichend verankert, häufig dominiert der Vertrieb gegenüber der Marketingabteilung. In der Fleischwirtschaft kommt erschwerend hinzu, dass bisher branchenweit – und nicht nur in den Genossenschaften – die Notwendigkeit einer Markenpolitik nicht erkannt wird, obwohl Beispiele wie Wiesenhof auf entsprechende Potenziale hinweisen.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Fallstudien die in der theoretischen Studie herausgearbeiteten spezifischen Defizite genossenschaftlicher Unternehmen im Markenwettbewerb bestätigen. Folgende

Faktoren sind besonders auffällig und treffen auf beide untersuchten Branchen zu:

- Relativ durchgängig dominieren Vertriebsziele das Marketing.
- Das Commitment in die Marke ist gering ausgeprägt, in schwierigen Phasen werden Markeninvestitionen zurückgefahren. Eine in der Forschung immer wieder geforderte antizyklische Werbebudgetpolitik findet sich nicht.
- Die Marktforschungsintensität ist gering, externe Berater werden unterproportional genutzt.
- Fusionsbedingte Integrationsprobleme absorbieren einen erheblichen Teil der Managementkapazität. Die Wachstumsorientierung hat Priorität gegenüber der Markenführung.
- Die Geschäftsbeziehung zu den Landwirten hat eher marktlichen Charakter (geringes Commitment, wenig Vertrauen) und entspricht nicht dem einer vertikalen Integrationskette.

#### **4. Fazit**

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

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

- Klare strategische Grundsatzentscheidung: Für große genossenschaftliche Hersteller ist es u. U. sinnvoller, sich auf Kostenführerschaft und Handelsmarkenkonzepte zu konzentrieren, da diese Strategie zur vorherrschenden Produktions- und Vertriebsorientierung der Genossenschaften besser passt. Wenn jedoch der Weg zum Markenartikler angestrebt werden soll, muss diese Entscheidung die weitere Unternehmensentwicklung prägen und auch in ökonomisch schwierigeren Zeiten durchgehalten werden.
- Umgestaltung der Unternehmenskultur in Richtung Brand Orientation: Der Weg zum Markenartikler verlangt meist eine tief greifende Umgestaltung der Unternehmenskultur. Ein solcher Unternehmens-

wandel beinhaltet ein systematisches Change Management, von einer neuen Vision bis zum internen Marketing.

- Rechtsform definieren: Im Hinblick auf die Rechtsform sind die meisten genossenschaftlichen Hersteller bereits jetzt bestrebt, durch die Ausgliederung von Kapitalgesellschaften größere Freiräume für das Management zu entwickeln und damit den Einfluss der Landwirte zu begrenzen. Letztlich geht es vor dem Hintergrund einer heterogenen Zielsetzung der landwirtschaftlichen Mitglieder darum, diejenigen Anteilseigner näher an sich zu binden, die eine Markenpolitik mit tragen.

Der Gesetzgeber wird abschließend zur Novellierung des Genossenschaftsgesetzes aufgefordert. So sollten Möglichkeiten zur Partizipation der landwirtschaftlichen Anteilseigner an der Steigerung des Unternehmenswertes verbessert werden. Außerdem sollte eine zeitliche Differenzierung von Auszahlungspreisen möglich sein. Die Langfristigkeit der Investitionsplanung würde wesentlich gefördert, wenn „Altgenossen“, die zunächst durch den Verzicht auf Auszahlungspreise Markeninvestitionen ermöglichen, später höhere Preise erhalten könnten. Diese Überlegungen zielen letztlich auf den vielfach geforderten Wandel von defensiven Genossenschaften (gerichtet auf Marktfehler) zu offensiven Marketinginstitutionen – „adding value“ statt „protecting value“.

### Literatur

- COOK, M. L. (1995): The Future of U.S. agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. *American Journal of Agricultural Economy*, 77, 5, S. 1153-1159.
- DAWES, J. (2000): Market Orientation and Company Profitability: Further Evidence Incorporating Longitudinal Data. *Australian Journal of Management*, 25, 2, S. 173-200.
- HANKINSON, P. (2001): Brand Orientation in the Top 500 fundraising charities in the UK. *Journal of Product & Brand Management*, 10, 6, S. 346-360.
- HARRIS, L. C. (2000): The organizational barriers to developing market orientation. *European Journal of Marketing*, 34, 5/6, S. 598-624.
- HENDRIKSE, G. und VEERMAN, C. (2004): On the Future of Cooperatives: Taking Stock, Looking Ahead. In: Hendrikse, G. (Hrsg.), *Restructuring Agricultural Cooperatives*, Rotterdam: ERIM, S. 91-108.
- HOMBURG, C. und KROHMER, H. (2003): *Marketingmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- KOHLI, A. und JAWORSKI, B. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54, 2, S. 1-18.

- LEVITT, T. (1960): "Marketing myopia", in: Harvard Business Review, reprinted in: Enis, B., Cox, K. K., Mokwa, M. P. (1992): Marketing Classics: A Selection of Influential Articles, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- LEWIS, C., PICK, P. and VICKERSTAFF, A. (2001): Trapping versus substance: Market orientation in food and drink SMEs. British Food Journal, 103, 5, S. 300-312.
- NARVER, J. C. and SLATER, S. F. (1990): The effect of a market orientation on business profitability. Journal of Marketing, 54, 4, S. 20-36.
- OELSnitz, D. V. D. (1999): Marktorientierter Unternehmenswandel: Management-theoretische Perspektiven der Marketingimplementierung, Wiesbaden: Gabler.
- SPILLER, A. (2000): Erfolgchancen mittelständischer Hersteller als Handelsmarkenspezialisten: Eine institutionenökonomische Analyse. In: Meyer, J.-A. (Hrsg.), Jahrbuch der KMU-Forschung 2000: Marketing in kleineren und mittleren Unternehmen. München: Vahlen, S. 391-412.
- THEURL, T. (2002): „Shareholder Value“ und „genossenschaftlicher Förderauftrag“ – Zwei unvereinbare strategische Ausrichtungen? Vortrag im Oberseminar zum Genossenschaftswesen des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster am 19. März 2002 in Hannover, S 51-89.
- URDE, M. (1999): Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources. Journal of Marketing Management, 15, S. 117-133.

#### **Anschrift der Verfasser**

*Dipl. Ök. Matthias Schramm, Prof. Dr. Achim Spiller, M. Sc. Torsten Staack  
Institut für Agrarökonomie, Universität Göttingen  
D-37073 Göttingen, Platz der Göttinger Sieben 5  
Tel.: +49 5539 2399 9897  
eMail: a.spiller@agr.uni-goettingen.de*