

Landwirte als Lieferanten und Unternehmenseigner: Zum Management von Supplier- und Investor-Relations im Agribusiness

Farmers as suppliers and investors: Management of supplier- and investor-relations in the agribusiness

Sabine GERLACH, Berit KÖHLER und Achim SPILLER

Zusammenfassung

Im Agribusiness haben genossenschaftliche Industrieunternehmen, in denen Landwirte zugleich Lieferanten und Unternehmenseigner sind, eine herausgehobene Position. Hier ist die Zufriedenheit der Landwirte eine wichtige Voraussetzung für ein kooperatives Supply Chain Management. Der vorliegende Beitrag stellt ein Modell zur empirischen Messung der Zufriedenheit der Landwirte vor und überprüft verschiedene Einflussfaktoren in einer Regressionsanalyse. Deutlich wird die Bedeutung der systematischen Beziehungspflege zu den Lieferanten, die über die genossenschaftliche Pflichtkommunikation hinausgeht.

Schlagnworte: Supply Chain Management, Lieferantenzufriedenheit, Genossenschaften, Investor Relations, Regressionsanalyse

Summary

Marketing cooperatives, in which farmers are both suppliers and investors, play an important role in modern agribusiness. Satisfaction of farmers is a necessary condition for a cooperative supply chain management. This paper provides a model for measuring the satisfaction of the farmer suppliers. Furthermore a regression analysis verifies the different influence factors on the basis of a survey, which included 271

farmers. As a result the importance of strategic relationship management comes to the fore. Such communication processes go far beyond the traditional compulsory instruments of cooperative management.

Keywords: supply chain management, supplier satisfaction, marketing cooperatives, investor relations, regression analysis

1. Fragestellung

Die Beziehung zwischen Landwirten und der verarbeitenden Industrie ist durch eine Reihe von Besonderheiten geprägt. Aus Sicht der abnehmenden Unternehmen liegen diese in der Vielzahl der Lieferanten und der großen Bedeutung der Rohproduktqualität begründet. Für die Landwirtschaft kann die Geschäftsbeziehung wesentliche Auswirkungen auf das Betriebsergebnis haben. Hinzu kommt, dass in einigen Warengruppen der Wechsel zu anderen Abnehmern nur schwer bzw. gar nicht möglich ist. Bei genossenschaftlichen Unternehmen bestehen schließlich nicht nur Lieferbeziehungen, sondern der Landwirt ist zugleich Unternehmenseigner und verfolgt daher Kapitalinteressen.

Im Fokus des vorliegenden Beitrags stehen die Einflussfaktoren auf diese Geschäftsbeziehung. Welche Elemente beeinflussen die Zufriedenheit der Lieferanten und welche Relevanz hat die Geschäftsbeziehungsqualität für die Zusammenarbeit? Diese Fragestellungen werden anhand einer Studie, in der Lieferanten eines großen norddeutschen Agribusinessunternehmens befragt wurden, beantwortet.

2. Supplier Relationship Management als Herausforderung für die Ernährungsindustrie

Nicht nur die vielen Lebensmittelkrisen der vergangenen Jahre, sondern auch die im Qualitätsmanagement geführte Diskussion um Rückverfolgbarkeit nach EU VO 178/2002 machen deutlich, dass Supply Chain Management ein zunehmend wichtigeres Thema für die Ernährungswirtschaft ist (vgl. SIMCHI-LEVI et al., 2003). Insgesamt wird eine stärkere Einbindung der Lieferanten gefordert (vgl. ALLINSON, 2004).

Diese Herausforderung kann nur mit einem konsequenten Lieferantenmanagement gemeistert werden. Die Vorteile von engen Lieferantenbeziehungen sind dabei vielfältig und reichen von höherer Zufrie-

denheit beider Parteien, einer längerfristigen Planungssicherheit und Entschärfung von opportunistischem Verhalten, der Implementierung von Just-in-Time-Konzepten bis zur Erhöhung der Investitionsbereitschaft in eine Lieferbeziehung. Zufriedene Lieferanten investieren schneller in neue EDV-Schnittstellen, sind motivierter Qualität zu produzieren, verursachen geringere Überwachungskosten und wechseln seltener den Abnehmer (vgl. STÖLZLE und HELM, 2003, 294 f.).

Welche Defizite im Gegensatz dazu eine unzureichende Bindung der landwirtschaftlichen Lieferanten hervorruft, lässt sich in vielen Warengruppen der Ernährungswirtschaft nachweisen. Ein Beispiel sind die misslungenen Versuche deutscher Schlachtunternehmen, ein funktionierendes Salmonellenmonitoring aufzubauen. Die deutschen Molkeereien kämpfen derzeit gegen die Anstrengungen neuer landwirtschaftlicher Kooperationen, die Vertragsbeziehungen kurzfristiger zu gestalten und noch stärker auf den Auszahlungspreis zu fokussieren. In der Geschäftsbeziehung zwischen Lebensmittelproduzenten und landwirtschaftlichen Lieferanten sind heute insgesamt viele Friktionen anzutreffen, die eine schnelle Reaktion der Supply Chain auf marktliche Herausforderungen erschweren.

3. Zur besonderen Situation von Marketing Cooperatives

Die beschriebenen Problemfelder innerhalb von Wertschöpfungsketten treffen nicht nur auf unabhängige Verarbeitungsunternehmen, sondern auch auf genossenschaftliche Hersteller zu, die sich im Eigentum der Lieferanten befinden. Der genossenschaftliche Bereich spielt eine überragende Rolle in der Ernährungsindustrie, z.B. werden rund drei Viertel der in Deutschland produzierten Milchmenge von genossenschaftlichen Herstellern verarbeitet (vgl. SCHRAMM et al., 2004). Wie vielfältige Beispiele aus der Fleisch- und Milchwirtschaft deutlich machen, sind auch diese Geschäftsbeziehungen nicht per se vertrauensvoller. Der viel beschworene Genossenschaftsgeist reicht zur Lieferantenbindung nicht aus, da in modernen Großgenossenschaften Sozialkapital nicht mehr allein durch personalisiertes Vertrauen entsteht (vgl. STEDING, 2002).

In Genossenschaften sind die Landwirte nicht nur Lieferanten, sondern zugleich als Anteilseigner an der Geschäftsentwicklung ihres Abnehmers interessiert. Wir bezeichnen diese spezifische Form der

Zusammenarbeit auf Liefer- und Aktionärssebene als duale Geschäftsbeziehung. Beide Ebenen der Geschäftsbeziehung stehen in einem interdependenten Verhältnis, weil zumindest kurzfristig Zielkonflikte zwischen der Perspektive der Lieferanten (Auszahlungspreismaximierung) und der Sichtweise des Anteilseigners (Unternehmenswertsteigerung, Kapitalrendite) bestehen. Dies insbesondere deshalb, weil viele kleinere landwirtschaftliche Betriebe oder solche, die kurz vor dem Marktaustritt stehen, kein Interesse an langfristigen Investitionen haben (vgl. COOK und ILIOPOULOS, 1999). Inwieweit in langfristiger Sicht Zielharmonie herrscht, wird entscheidend von der Rechtsform mitbestimmt. Das deutsche Genossenschaftsrecht unterbindet die Partizipation der Landwirte an der Unternehmenswertsteigerung (vgl. GROBKOPF, 2001) und verstärkt damit die Fokussierung auf den Auszahlungspreis. Für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Industrieunternehmen sind aber Kapitalbildung und langfristige Investitionen (z.B. in den Aufbau von Marken, in Forschung und Entwicklung) notwendig. Empirisch lässt sich nachweisen, dass genossenschaftliche Verarbeitungsunternehmen hier entscheidende Schwächen aufweisen, da es an der notwendigen Zustimmung der Landwirte mangelt (vgl. HENDRIKSE, 2004). Sie weisen eine geringere Innovationsfähigkeit auf, verfügen selten über starke Marken und produzieren bisweilen schlechtere Qualitäten (FRICK, 2004). Eine vertrauensvolle Geschäftsbeziehung zu den Landwirten im Sinne des Supplier Relationship Managements (SRM) (vgl. STÖLZLE und HEUSLER, 2003) erhöht – so die Hypothese der weiteren Arbeit – die Bereitschaft der Landwirte zu risikobehafteten, langfristigen Investitionen und verbessert gleichzeitig die operative Lieferbeziehung.

4. Entwicklung eines Messmodells für die Zufriedenheit einer Lieferbeziehung

Ziel der Arbeit ist die Identifikation der Beziehungszufriedenheit und deren Auswirkung auf das Verhalten der Landwirte. In der Forschung wird relativ einhellig die Zufriedenheit des Geschäftspartners als zentrale Variable der Geschäftsbeziehungsqualität hervorgehoben. Ähnlich wie im Konsumgütermarketing gilt Zufriedenheit als umfassendes Konstrukt, um Bereitschaft für eine kooperative Zusammenarbeit zu erzeugen (vgl. DILLER und IVENS, 2004). Zufriedenheit entsteht

aus dem Vergleich der tatsächlichen Erfahrung bei der Inanspruchnahme einer Leistung (Ist-Leistung) mit einem bestimmten Vergleichsstandard (Soll-Leistung). Das Niveau, das als Erwartung angesetzt wird, wird zum einen durch den Verlauf der speziellen Geschäftsbeziehung geprägt. Zum anderen werden Vorinformationen von anderen Geschäftspartnern, alternative Erfahrungen und Qualitätsurteile der Bewertung zu Grunde gelegt (vgl. HOMBURG und STOCK, 2001, 20 f.). Allerdings basiert dieser Bewertungsprozess nicht auf einer einzigen Transaktion, vielmehr werden die Geschäftsvorgänge kumulativ betrachtet und zu einem Gesamtbild zusammengefasst (vgl. HERRMANN und JOHNSON, 1999, 582).

Während für das Konsumgütermarketing viele empirische Studien zu den relevanten Einflussfaktoren vorliegen (vgl. PARASURAMAN et al., 1985), gibt es zur Lieferantenzufriedenheit keine vergleichbaren Arbeiten. Es ist jedoch von einer herausgehobenen Rolle der Preiszufriedenheit auszugehen. Daneben können alle Teilbereiche der Kooperation (Logistik, Beratung usw.) zufriedenheitsrelevant sein.

Neben der Lieferzufriedenheit ist im zweiten Schritt die Zufriedenheit als Anteilseigner zu erfassen, vergleichbar zur klassischen Investor Relations (IR). Die Ziele der IR liegen in der Senkung der Kapitalkosten sowie der Steigerung des Aktienkurses und damit des Unternehmenswerts. Dazu ist die Generierung von Vertrauen bei den Investoren notwendig (vgl. HANK, 1999, 32). Im Agribusiness sind zwar wenig börsennotierte Unternehmen zu finden, dennoch gelten auch hier die gleichen Grundsätze, da durch Beziehungspflege und Dialog mit den Anteilseignern mehr Akzeptanz für Unternehmensentscheidungen erreicht werden soll (vgl. ROLKE und WOLFF, 2000, 37). Dies ist besonders bedeutend für Landwirte, deren Einkommen stark von der Unternehmenspolitik des Verarbeitungsunternehmens abhängt. Um Akzeptanz und Vertrauen für Unternehmensentscheidungen zu generieren, sind Offenheit und Transparenz besonders wichtig (vgl. HANK, 1999, 63 f.). Die Vorteile, die ein Unternehmen sich von klassischen IR-Tätigkeiten erhofft, sind Umsatz- und Imageverbesserung, Mitarbeiter-Motivation und Kosteneinsparung (vgl. ROLKE und WOLFF, 2000, 43).

In empirischen Forschungsarbeiten zu IR wurde im Laufe der letzten Jahre herausgearbeitet, dass über die Unternehmensperformance hinaus auch „weiche“ Faktoren den Unternehmenswert und das Verhalten der Anteilseigner bestimmen. Bedeutsam ist dabei die aus-

fürliche Kommunikation der Werttreiber des Unternehmens: Unternehmenskennzahlen, Kommunikationsstärke des Managements und das Marktumfeld (vgl. MEIER-PFISTER und THOMMEN, 2002, 20). Eine kontinuierliche Information ist hierbei von besonderer Relevanz. Dies gilt auch bei negativen Entwicklungen, um nicht an Glaubwürdigkeit zu verlieren (vgl. GÜNTHER und OTTERBEIN, 1996, 395).

Um der Besonderheit der dualen Geschäftsbeziehung mit dem Nebeneinander von Auszahlungspreis und Anlegerperspektive gerecht zu werden, wurde im Untersuchungsmodell zunächst zwischen Lieferanten- und Aktionärszufriedenheit unterschieden. Die Einflussfaktoren entstammen der Kundenzufriedenheits- sowie der IR-Forschung. Da sich bislang keine Studie mit den Besonderheiten des Agribusiness beschäftigt hat, wurde das Modell durch Konstrukte, die aus acht qualitativen Interviews mit Landwirten und Verarbeitungsunternehmen gewonnen wurden, ergänzt. In das Ursprungsmodell sind für die Lieferantenzufriedenheit folgende Konstrukte eingeflossen:

- Zufriedenheit mit dem Auszahlungspreis und den Konditionen,
- Quantität und Qualität des Informationsflusses,
- Zufriedenheit mit Beratungsangeboten des Verarbeiters,
- Zufriedenheit mit der Beschwerdebearbeitung,
- Einschätzung und Verhalten der Mitarbeiter des Abnehmers sowie
- Bewertung der Zusammenarbeit im Bereich Logistik.

Für den Bereich Aktionärszufriedenheit sind relevant:

- Zufriedenheit mit der Unternehmensstrategie,
- Zufriedenheit mit der Unternehmensperformance,
- Zufriedenheit mit dem Managementhandeln,
- Informationsqualität und -quantität aus Aktionärssicht,
- Einschätzung der Möglichkeiten zur Einflussnahme auf Unternehmensentscheidungen sowie die
- Bewertung der Gesellschaftsform.

Hinzu kommt die Hypothese, dass sowohl die Lieferanten- als auch die Aktionärszufriedenheit entscheidend durch die wahrgenommene landwirtschaftliche Nähe des Verarbeiters bestimmt wird. Daneben wurde die Bewertung der Lobbyarbeit des Verarbeiters erfasst, da es sich bei dem im Weiteren skizzierten Fall um einen politisch regulierten und im Umbruch befindlichen Markt handelt.

Die Gesamtzufriedenheit der Lieferanten soll sich in einer gesteigerten Loyalität gegenüber dem Abnehmer niederschlagen (vgl. FOSCHT, 2002,

85). Die Zielerreichung lässt sich valide an der Wechselbereitschaft ablesen. Im Wettbewerb um hochwertige Rohwaren ist die Gewinnung liefertreuer Landwirte wichtig. Weitere Ziele des SRM-Managements liegen u.a. in einer erhöhten Investitionsbereitschaft der Landwirte und einem kooperativeren Verhältnis, so dass auch unangenehme Entscheidungen eher mitgetragen werden (vgl. GERLACH et al., 2004).

5. Fallstudie: Beziehungsqualität in einem genossenschaftlich strukturierten Unternehmen des Agribusiness

Im Rahmen eines Forschungsprojektes wurden die o. g. Zusammenhänge in Zusammenarbeit mit einem Großunternehmen aus dem Agribusiness erstmals getestet. Das Unternehmen firmiert zwar als Aktiengesellschaft, ist aber genossenschaftlich strukturiert, da der Aktienbesitz fast vollständig in bäuerlicher Hand ist. Es weist mehr als 10.000 Lieferanten auf, die fast alle Anteilseigner sind. Aufgrund der Bindung der Lieferanten an den Abnehmer auf Basis der EU-Markordnung konnte allerdings keine Wechselbereitschaft erfasst werden.

Befragt wurden im Frühjahr 2004 nach einer Zufallsauswahl insgesamt 271 Landwirte aus dem gesamten Liefergebiet, die gleichzeitig Aktien besitzen. Die ca. 45-minütigen Interviews erfolgten persönlich auf Basis eines standardisierten Fragebogens durch studentische Interviewer.

Die Modellkonzeption erwies sich grundsätzlich als geeignet. Die wesentlichen zufriedenheitsrelevanten Bereiche konnten erfasst werden. Zur Überprüfung der Einflussfaktoren wurde zunächst eine Verdichtung der Statements über eine Faktorenanalyse (vgl. Tab.1) vorgenommen. Die extrahierten Faktoren wurden anschließend einer Reliabilitätsanalyse unterworfen und gegebenenfalls modifiziert. So zeigt sich, dass „Auszahlungspreis“ und „Zufriedenheit mit den Konditionen“ aufgrund eines unbefriedigenden Cronbachs Alpha-Wertes nicht zu einem Faktor zusammengefasst werden sollten.

Tab. 1: Faktoren der Beziehungszufriedenheit

Faktoren/Statements	Faktorladung
Beschwerde und Dialog (KMO: 0,763; Cronbachs Alpha: 0,757)	
Möglichkeiten zur Beschwerde.	0,802
Wenn ich unzufrieden bin, finde ich sofort einen Ansprechpartner.	0,799
Kooperatives Verhältnis zum Unternehmen.	0,771
Rechtzeitige Informationen bei auftretenden Problemen.	0,667
Einfluss/Vertrauen der Anteilseigner (KMO: 0,813; Cronbachs A.: 0,792)	
Meine Stimme zählt beim Unternehmen etwas.	0,822
Das Unternehmen nimmt auch Kleinaktionäre ernst.	0,758
Das Unternehmen sichert den Anbau langfristig.	0,729
Ich bin gerne Aktionär des Unternehmens.	0,719
Bei Kapitalerhöhungen wird umfassend über deren Zweck informiert.	0,665
Zufriedenheit mit dem Management (KMO: 0,913; Cronbachs Alpha: 0,889)	
Die Unternehmensführung ist kompetent.	0,831
Das Unternehmen ist profitabel.	0,813
Das Unternehmen ist innovativ.	0,746
Das Unternehmen ist langfristig erfolgreich.	0,734
Qualität des Managements.	0,717
Das Unternehmen ist ein Trendsetter.	0,715
Das Unternehmen ist bodenständig.	0,697
Das Unternehmen ist sparsam.	0,685
Mit dem Geschäftserfolg des Unternehmens bin ich zufrieden.	0,636

Auf Basis der identifizierten Faktoren und zwei Einzelstatements wurde eine Regressionsrechnung mit dem Faktor Gesamtzufriedenheit als abhängige Variable durchgeführt. Anders als im Ausgangmodell angenommen, trennen Landwirte die Lieferanten- und Aktionärs-perspektive bisher nicht allzu stark, so dass das Modell direkt für die Gesamtzufriedenheit geschätzt wurde (vgl. Tab. 2).

Tab.2: Regressionsmodell der zufriedenheitsrelevanten Dimensionen

Einflussfaktoren	Beta	T-Wert	Signifikanz
Konstante		0,217	0,829
Faktor Beschwerde und Dialog	0,322	5,358	0,000
Faktor Einfluss und Vertrauen	0,341	4,653	0,000
Preiszufriedenheit	0,149	2,712	0,007
Bewertung der Gesellschaftsform	0,120	2,383	0,018
Faktor Zufriedenheit mit dem Management	0,126	1,818	0,071

Abhängige Variable: Gesamtzufriedenheit von Liefer- und Aktionärsbeziehung

$R^2 = 0,531$; $F = 43,592$

Wie die Ergebnisse verdeutlichen, beeinflussen fünf Bereiche die Zufriedenheit der Lieferanten und erklären rund 53% der Varianz. Der Aspekt „Beschwerde und Dialog“ hat den größten Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung. Der zweitstärkste Einfluss geht von dem Bereich „Einfluss und Vertrauen“ aus, gefolgt von der „Preiszufriedenheit“, der „Bewertung der Gesellschaftsform“ und der „Zufriedenheit mit dem Management“.

Insgesamt variiert die Qualität der Geschäftsbeziehung derzeit unter dem Schutz der EU-Marktordnung nur begrenzt. Die Marktregulation mit hohen Renditen ist auch der Grund für die relativ geringe Relevanz der Preiszufriedenheit. In anderen Branchen würde dieser Faktor sicherlich an Bedeutung gewinnen. Im vorliegenden Fall sind vielmehr vermeintlich „weiche“ Faktoren ausschlaggebend für die Zufriedenheit in der Geschäftsbeziehung aus Sicht der Landwirte. Dazu gehört ein funktionierendes Beschwerdemanagement ebenso wie die rechtzeitige Kommunikation von Seiten des Unternehmens bei Problemen im operativen Ablauf. Hinzu kommt die wahrgenommene Managementkompetenz.

Im zweiten Schritt wurde der Einfluss der Gesamtzufriedenheit auf verschiedene Handlungsparameter mittels Korrelationsanalyse überprüft. Es zeigt sich, dass zwischen der Gesamtzufriedenheit und verschiedenen Zielvariablen Zusammenhänge bestehen (siehe Tab. 3).

Tab. 3: Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Outputvariablen

Gesamtzufriedenheit	
Ich lese den Geschäftsbericht.	0,138*
Ich lese die Unternehmenszeitschrift.	0,134*
Ich nehme an der Hauptversammlung teil.	0,009 n.s.
Ich lese die Rundschreiben des Unternehmens.	0,294**
Ich bin bereit, mich den wirtschaftlichen Erfordernissen anzupassen.	0,211**
Ich bin bereit, auch in Zukunft in Technik zu investieren.	0,100 n.s.
Kapitalerhöhungen stehe ich aufgeschlossen gegenüber.	0,313**

*: Die Korrelation ist auf dem Niveau von $\leq 0,05$ signifikant;

** : Die Korrelation ist auf dem Niveau von $\leq 0,01$ signifikant

Interessant aus Sicht der Verarbeitung ist, dass zufriedene Landwirte Kapitalerhöhungen signifikant stärker mittragen (0,313**). Zudem informieren sie sich über Entwicklungen und Anforderungen ihres Abnehmers (Lesen von Rundschreiben: 0,294** und Unternehmenszeitung: 0,134*) und sind eher bereit, sich den wirtschaftlichen Erfordernissen in der Produktion anzupassen (0,211**). Keinen Einfluss hat die Zufriedenheit auf den Besuch der Hauptversammlung.

Die mäßige Korrelationshöhe weist allerdings auf die Bedeutung weiterer Variablen hin. Ein wichtiges Element ist z.B. die relative monetäre Bedeutung des hier erfassten Betriebszweiges für den gesamten landwirtschaftlichen Betrieb. Tab. 4 zeigt etwa, dass die Investitionsbereitschaft in neue Technik sehr stark zunimmt (0,402**), wenn der Betriebszweig für den landwirtschaftlichen Betrieb essentiell ist.

Tab. 4: Zusammenhang zwischen relativer ökonomischer Bedeutung des Betriebszweigs und Outputvariablen

Bedeutung des Betriebszweiges	
Ich lese den Geschäftsbericht.	0,165**
Ich lese die Unternehmenszeitschrift.	0,172**
Ich nehme an der Hauptversammlung teil.	0,334**
Ich lese die Rundschreiben des Unternehmens.	0,173**
Ich bin bereit, mich den wirtschaftlichen Erfordernissen anzupassen.	0,007 n.s.
Ich bin bereit, auch in Zukunft in Technik zu investieren.	0,402**
Kapitalerhöhungen stehe ich aufgeschlossen gegenüber.	0,128*

6. Fazit

Die Ernährungsindustrie ist zurzeit in vielen Fällen durch ein antagonistisches Verhältnis zu ihren Lieferanten charakterisiert. Kurzfristige Geschäftsbeziehungen, geringes Vertrauen und eine Tendenz zu opportunistischem Verhalten erweisen sich als Barrieren eines qualitätsorientierten Supply Chain Managements. Kooperative Lieferantenbeziehungen erleichtern es dagegen dem Hersteller, strategische Richtungswechsel bei den landwirtschaftlichen Lieferanten durchzusetzen. Insgesamt führt ein erfolgreiches SRM zu höherer Flexibilität, Stabilität, Qualität und Innovationskraft (STÖLZLE, 2000, 17). Dem stehen die Kosten der Lieferantenpflege gegenüber, die nicht nur die direkten Maßnahmen (z.B. verstärkte Kommunikation), sondern auch die geringeren Möglichkeiten des Preisdrucks umfassen.

Im vorliegenden Fall wurde erstmals ein umfassendes Messinstrument für ein Controlling des SRM entwickelt. Im Ergebnis zeigen vermeintlich „weiche Faktoren“, wie Beschwerdemöglichkeiten und das Vertrauen der Lieferanten, einen erheblichen Einfluss auf die Zufriedenheit. Zudem macht der relativ geringe Einfluss der Preiszufriedenheit deutlich, dass die Kommunikation mit den Landwirten umfassender angelegt und z.B. auch im Bereich der IR verstärkt werden muss. Die genossenschaftliche Pflichtkommunikation reicht hier nicht aus.

Zufriedene Lieferanten sind eher bereit, Kapitalerhöhungen mitzutragen, sich den strukturellen Erfordernissen anzupassen und sie informieren sich intensiver über die Anforderungen des Abnehmers. Inwieweit sich die Lieferantenzufriedenheit auf die Abnehmerstreue und die Bereitschaft zu spezifischen Investitionen in diese Geschäftsbeziehung auswirken, konnte für diese Untersuchung aufgrund der bestehenden EU-Marktordnung nicht erhoben werden, ist aber für andere Bereiche des Agribusiness zentral.

In Hinblick auf die Dualität der Geschäftsbeziehung in Genossenschaften lässt sich konstatieren, dass die Beziehung des Landwirts zu seinem Abnehmer sowohl durch die Lieferbeziehung, als auch durch die Kapitaleseite bestimmt wird: Beide Bereiche sind relevant, allerdings trennt der Landwirt in seiner Bewertung diese Felder kaum, sondern kommt zu einem zusammenfassenden Gesamturteil. Entsprechend umfassend muss ein Supplier Relationship Management angelegt sein.

Literatur

- ALLINSON J. (2004): Procurement in the Food and Drink Industry in the early 21st Century. In: Bournakis, M. A.; Weightman, P. W. H. (Hrsg.). *Food Supply Chain Management*. Oxford: Blackwell, S. 49-61.
- COOK, M. L., ILIOPOULOS, C. (1999): Beginning to Inform the Theory of the Cooperative Firm: Emergence of the New Generation Cooperative. *Finnish Journal of Business Economics*, 48, 4, S. 525-535.
- DILLER, H., IVENS, B. S. (2004): Beziehungsstile im Business-to-Business-Geschäft. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 74, 3, S. 249-271.
- FOSCHT, T. (2002): *Kundenloyalität: Integrative Konzeption und Analyse der Verhaltens- und Profitabilitätswirkungen*, Wiesbaden: DUV.
- FRICK, B. (2004): Does Ownership Matter? Empirical Evidence from the German Wine Industry. *Kyklos*, 57, 3, S. 357-386.
- GERLACH, S., KÖHLER, B., SPILLER, A., WOCKEN, C. (2004): *Supplier Relationship Management im Agribusiness: Ein Konzept zur Messung der Geschäftsbeziehungsqualität*, Diskussionsbeitrag des Instituts für Agrarökonomie der Universität Göttingen Nr. 0406, Göttingen.
- GROßKOPF, W. (2001): Die Mitgliederbindung. In: Grosskopf, W. (Hrsg.): *Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2001*. Stuttgart-Hohenheim.
- GÜNTER, T., OTTERBEIN, S. (1996): Die Gestaltung der Investor Relations am Beispiel führender deutscher Aktiengesellschaften. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 66, 4, S. 389-417.
- HANK, B. (1999): *Informationsbedürfnisse von Kleinaktionären: zur Gestaltung von Investor Relations*. Frankfurt a. M.: Lang.
- HENDRIKSE, G. (Hrsg.) (2004): *Restructuring Agricultural Cooperatives*. Rotterdam.
- HERRMANN, A., JOHNSON, D. (1999): Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf)*, 51, 6, S. 579-599.
- HOMBURG, C., STOCK, R. (2001): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In: Homburg, C. (Hrsg.): *Marktforschung*. Wiesbaden: Gabler.
- MEIER-PFISTER, M., THOMMEN, A. S. (2002): *Erfolgsfaktor Investor Relations? Finanzkommunikation in der Schweiz*. Zürich: Verlag Neue Züricher Zeitung.
- PARASURAMAN, A., BERRY, L. L., ZEITHAML, V. A. (1985): A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 4, S. 41-50.
- ROLKE, L., WOLF, V. (2000): *Finanzkommunikation - Kurspflege durch Meinungspflege. Die neuen Spielregeln am Aktienmarkt*. Frankfurt a. M.: FAZ.-Inst. Für Management-, Markt- und Medieninformationen.
- SCHRAMM, M., SPILLER, A., STAACK, T. (2004): *Brand Orientation in der Ernährungsindustrie: Erfolgsdeterminanten der Markenführung am Beispiel genossenschaftlicher Hersteller*. Wiesbaden: DUV.
- SIMCHI-LEVI, D., KAMINSKI, P., SIMCHI-LEVI, E. (2003): *Designing & Managing the Supply Chain, Concepts, Strategies & Case Studies*. 2. Aufl., Boston: Mc Graw Hill.

- STEDING, R. (2002): Das Recht der eingetragenen Genossenschaft: Ein Überblick. Berliner Beiträge zum Genossenschaftswesen. Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin. Berlin: Institut für Genossenschaftswesen.
- STÖLZLE, W. (2000): Beziehungsmanagement - Konzeptverständnis und Implikationen für die Beschaffung. In: Hildebrandt, H., Koppelman, U. (Hrsg.): Beziehungsmanagement mit Lieferanten: Konzepte, Instrumente, Erfolgswachweise. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1-23.
- STÖLZLE, W.; HELM, R. (2003): Der Einfluss elektronischer Märkte auf die Beziehungsqualität - Theoretische Grundlagen und empirische Ergebnisse. In: Bogaschewsky, R. (Hrsg.): Integrated Supply Chain Management: Einkauf und Beschaffung: Effizienz steigern, Kosten senken. Köln: Dt. Wirtschaftsdienst, S. 285-322.
- STÖLZLE, W., HEUSLER, K. F. (2003): Supplier Relationship Management - Entstehung, Konzeptverständnis und methodisch-instrumentelle Anwendung. In: Bogaschewsky, R., Götze, U. (Hrsg.). Management und Controlling von Einkauf und Logistik. Gernsbach: Dt. Betriebswirte Verlag, S. 168-194.

Anschrift der VerfasserInnen

*Sabine Gerlach, M. Sc.; Berit Köhler, M. Sc.; Prof. Dr. Achim Spiller
Institut für Agrarökonomie, Georg-August Universität Göttingen
D-37075 Göttingen, Platz der Göttinger Sieben 5
Tel.: +49 551 39 2399
eMail: A.Spiller@agr.uni-goettingen.de*

