

Strukturelle Unterschiede zwischen genossenschaftlichem und privatem Viehhandel

Structural differences between the cooperative and the private livestock trading industry

Anja Voss und Ludwig Theuvsen

Zusammenfassung

In der Fleischwirtschaft existieren zwei dominierende Formen des Viehhandels: der genossenschaftliche und der private Viehhandel. In diesem Beitrag werden die Merkmale, die Vor- und Nachteile sowie die strategische Positionierung der beiden Organisationsformen herausgearbeitet. Im Rahmen der hier dargestellten Untersuchung wurden 3.209 Viehhändler in Deutschland nach ihren strukturellen Merkmalen sowie ihrer strategischen Ausrichtung befragt. Die Befragung ergab, dass die zwei Organisationsformen des Viehhandels sich deutlich hinsichtlich ihrer Strukturmerkmale, aber auch der angebotenen Dienstleistungen und der Anbindung der Landwirte an die Organisationen unterscheiden. Die institutionenökonomische Kritik an den genossenschaftlichen Unternehmen findet innerhalb der Viehhandelsbranche nur wenig Bestätigung.

Schlagnorte: strukturelle Unterschiede, Viehhandel, Deutschland, Viehvermarktungs-genossenschaften, Erzeugergemeinschaften

Summary

Two organizational forms dominate in the livestock trading business, i.e. cooperative and private livestock trading companies. In this paper the advantages and disadvantages as well as the differences and strategic positioning of both forms are presented. In addition, 3,209 livestock trading companies from Germany were surveyed and asked for their structural characteristics and strategic positioning. Results show

Erschienen 2011 im *Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie*, Band 20(1): 149-158. On-line verfügbar: <http://oega.boku.ac.at>

that cooperative and private livestock trading companies differ in terms of organizational structure, but also with regard to services offered and nature of their business relationships. Criticism from an institutional economics point of view does not widely apply in the cooperative livestock trading sector.

Keywords: structural differences, livestock trading industry, Germany, cooperatives

1. Einleitung

Die Wertschöpfungskette der Fleischwirtschaft besteht im Wesentlichen aus Landwirten, Viehhändlern, Schlachtunternehmen, Fleischverarbeitern, Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen, Fleischereien, Gastronomiebetrieben und Endverbrauchern (SCHLECHT et al., 2010). Insgesamt wurde in der deutschen Fleischwirtschaft 2008 mit 108.500 Beschäftigten ein Umsatz von 31,8 Mrd. Euro erzielt (BMELV, 2008). Einen wichtigen Beitrag zu der damit verbundenen Wertschöpfung leisten die insgesamt rund 1.700 aktiven Viehhändler (VOSS et al., 2010a). Eine Untersuchung von TRAUPE (2002) ergab, dass im veredlungsstarken Nordwestniedersachsen die Landwirte ihr Schlachtvieh zu 38,9% an eine Erzeugergemeinschaft (EZG), zu 34,3% an den privaten Viehhandel (priv. VH), zu 18,4% an Viehvermarktungs-genossenschaften (VVG) und zu 7,4% direkt an ein Schlachtunternehmen verkaufen (Rest: keine Angabe). Damit haben sich in dieser Region 57,3% der Landwirte an einem „Vermarktungszusammenschluss von Landwirten“ beteiligt (Rest: keine Angaben). Bei einer auf den ersten Blick so erfolgreichen Unternehmensform ist es verwunderlich, dass die institutionenökonomische Forschung der Rechtsform der Genossenschaft eher kritisch gegenübersteht und den Unternehmen unterstellt, dass sie kaum Interesse an einer langfristigen Ausrichtung und strategischen Investitionen haben. Ein Grund sei, dass viele Landwirte aufgrund des Strukturwandels in den nächsten Jahren aus dem Markt ausscheiden würden und so heterogene Mitgliederinteressen innerhalb der Organisation bestünden (vgl. SCHRAMM et al., 2004, S. 142). Neben kurzfristigen Mitgliederinteressen, denen die Genossenschaften verpflichtet sind, bedroht auch der Strukturwandel des vor- und nachgelagerten Bereichs den Viehhandel und erhöht so den intensiven Wettbewerb

sowohl zwischen privaten und genossenschaftlichen Organisationen als auch innerhalb beider Sektoren.

Die Studie untersucht vor diesem Hintergrund auf der Grundlage einer empirischen Analyse die Vor- und Nachteile sowie die strukturellen Eigenschaften der genossenschaftlichen und privaten Viehhandelsunternehmen. Im Anschluss daran wird die institutionenökonomische Kritik, hauptsächlich die des Free-Rider- und Investment-Horizon-Problems, an Genossenschaften kritisch beleuchtet.

2. Organisationsformen des Viehhandels

2.1 Definitionen und Formen des Viehhandels

Der genossenschaftliche Viehhandel ist – wie alle Genossenschaften – auf das Wirken von Herrmann Schulze-Delitzsch auf Seiten des Handwerks und Wilhelm Raiffeisen im ländlichen Bereich zurückzuführen. Beide gründeten 1847 unabhängig voneinander Hilfsvereine, die sich u.a. an den Grundsätzen der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung orientierten (vgl. THEUVSEN, 2006). Die Grundsätze des Genossenschaftsrechts und der Genossenschaftsgedanke sind auch heutzutage noch prägend für den genossenschaftlichen Viehhandel.

Der private Viehhandel ist gekennzeichnet durch die – mit Ausnahme der eG (eingetragene Genossenschaft), des e.V. (eingetragener Verein) und des w.V. (wirtschaftlicher Verein) – freie Wahl der Rechtsform; stärker als im genossenschaftlichen Bereich ist das oberste Unternehmensziel der Gewinnerzielung bzw. -maximierung kennzeichnend.

Die Erzeugergemeinschaften beruhen auf dem 1969 in Kraft getretenen „Gesetz zur Anpassung der landwirtschaftlichen Erzeugung an die Erfordernisse des Marktes“. Danach haben diese Organisationen das Recht, ihre Rechtsform weitgehend frei zu wählen; je nach Rechtsformwahl sind sie daher dem genossenschaftlichen oder dem privaten Viehhandel zuzurechnen. Die im Rahmen der Studie befragten EZG konnten aufgrund ihrer dominierenden Zielsetzung und ihrer Arbeitsweise alle dem genossenschaftlichen Bereich zugeordnet werden. Im folgenden Text werden beide Gruppen zusammenfassend als VVG/EZG bezeichnet.

2.2 Vor- und Nachteile der Organisationsformen

Die Entscheidung der Landwirte, wie sie ihre Tiere vermarkten, hängt wesentlich von den wahrgenommenen Vor- und Nachteilen der verschiedenen Organisationsformen sowie der persönlichen Einstellung der Landwirte ab. Den VVG als genossenschaftlichen Organisationen werden in der Literatur oft bestimmte Defizite angekreidet; dazu gehören u.a. Free Rider- bzw. Trittbrettfahrerprobleme und ein zu kurzer Investitionshorizont (Investment Horizon-Problem) (vgl. COOK, 1995, S. 1156f). Das Free Rider-Problem wird begünstigt durch das Genossenschaftsgesetz. Hiernach dürfen Mitglieder einer Genossenschaft nicht unterschiedlich behandelt werden (RINGLE, 2007, S. 10); allenfalls sind kurzfristige sachliche Diskriminierungen erlaubt. So bekommen die „Alt-Mitglieder“, die bspw. durch Verzicht auf die Rückvergütung in der Vergangenheit in das Unternehmen langfristig investiert haben, die gleiche Auszahlungshöhe wie „Neu-Mitglieder“, die das Investitionsrisiko nicht von Anfang an getragen haben. Problematisch dabei ist, dass sich in der Folge kaum Mitglieder finden lassen, die langfristige Investitionen tätigen, sondern nur welche, die sich vermehrt kurzfristig orientieren. Genau wie das Free Rider-Problem hängt auch das Investment Horizon-Problem mit der lang- bzw. kurzfristigen Orientierung der Unternehmensführung sowie mit den zu tätigen Investitionen zusammen. Hierbei wird von unterschiedlichen Interessen der Mitglieder ausgegangen. Die heterogenen Interessen können auf verschiedene Strukturen der landwirtschaftlichen Betriebe, aber auch auf die voraussichtliche Verweildauer der Landwirte in der Genossenschaft zurückgeführt werden (vgl. SCHRAMM et al., 2004, S. 144).

Neben dieser Kritik an der Genossenschaft existieren auch Vorteile eines Beitritts zu einer VVG bzw. EZG. So gelten insbesondere die stärkere vertikale Integration der Ketten, die teilweise mit der Investition in Marken innerhalb geschlossener Systeme einhergeht, sowie Andienungspflichten und Abnahmegarantien als Stärken einer VVG/EZG (vgl. SPILLER et al., 2005). Weiterhin ist der gemeinsame und dadurch für die einzelnen Landwirte kostengünstigere Einkauf von bspw. Futtermitteln, Saatgut und landwirtschaftlichen Geräten ein Vorteil gegenüber dem Einzelkauf dieser Betriebsmittel. Auch die gemeinsame Vermarktung und die damit einhergehende bessere Bündelung der Produkte sind für die Erzielung höherer Preise von Vorteil. Durch die Ab-

gabe der Vermarktung und eventuell sogar des Einkaufs an die VVG/EZG kann sich der Landwirt auf seine Kernkompetenzen konzentrieren (vgl. VOSS et al., 2010b, S. 34). VVG/EZG generieren damit im Sinne des Genossenschafts- und Marktstrukturgesetzes einen Nutzen für die Landwirte und verschaffen sich somit einen Wettbewerbsvorteil gegenüber konkurrierenden Vermarktungswegen, wie beispielsweise der Direktvermarktung der Landwirte.

Dem gegenüber steht der private Viehhandel, der sich stärker am Ziel der Gewinnmaximierung orientiert. Die Zusammenarbeit mit diesem Partner bietet den Landwirten den Vorteil, flexibel am Markt ohne Anbindung an eine bestimmte Organisation vermarkten zu können. Auch müssen die Landwirte keinen finanziellen Beitrag leisten, um über diese Unternehmen vermarkten zu können. Darüber hinaus können durch die stärkere Gewinnorientierung und die langfristige Ausrichtung des privaten Viehhandels die Wettbewerbsfähigkeit und damit auch die Auszahlungspreise an die Landwirte möglicherweise erhöht werden.

3. Methodik

Um die Unterschiede zwischen den VVG/EZG und dem privaten Viehhandel genauer zu erfassen, wurde von April bis Juni 2009 eine telefonische Befragung aller Viehhandelsunternehmen in Deutschland durchgeführt¹. Befragt wurden alle 3.209 Viehhandelsunternehmen nach ihren Strukturen und Geschäftsmodellen, die nach §12 ViehVerkV (Viehverkehrsverordnung) dem BMELV gemeldet waren. Davon nahmen 1.078 (33,6%) an der Telefonbefragung teil. Von den 1.078 teilnehmenden Unternehmen sind 547 als Haupterwerbs- und 87 als Nebenerwerbsviehhändler aktiv (22 gaben keine Auskunft); die übrigen 422 Befragungsteilnehmer (39,1%) haben zwischen 1979 und 2009, davon wiederum weit mehr als die Hälfte (60,6%) zwischen 2006 bis 2009, ihren Geschäftsbetrieb aufgegeben. Abzüglich der nicht mehr aktiven, aber im Datensatz noch vorhandenen Unternehmen blieben im Ergebnis 656 auswertbare Fragebögen übrig.

¹ Die Förderung des Vorhabens erfolgt aus Mitteln des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) über die Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) im Rahmen des Programms Innovationsförderung.

Die an der Befragung teilnehmenden Unternehmen teilen sich in 95 VVG/EZG (davon 35 EZG [5,3%] und 60 VVG i.e.S. [9,2%]) und 561 Organisationen des privaten Viehhandels (85,5%) auf. Die Grundgesamtheit der Befragung hingegen umfasste 77 VVG. Die Zahl der EZG konnte aufgrund der freien Rechtsformwahl nicht identifiziert werden.

4. Vergleich der Organisationsformen

Das älteste Viehhandelsunternehmen der Studie ist ein privates Viehhandelsunternehmen, das 1851 seinen Betrieb aufnahm. Die älteste noch existierende VVG/EZG wurde 27 Jahre später, 1878, gegründet. Trotzdem ist das durchschnittliche Alter der VVG/EZG (48 Jahre) um 4 Jahre höher als das der Organisationen des privaten Viehhandels (44 Jahre).

Die wichtigsten Rechtsformen des privaten Viehhandels sind das Einzelunternehmen (68%) und die GmbH (21,4%). Bei den EZG, die in der Studie unter den genossenschaftlichen Viehhandel subsumiert wurden, dominieren eG (31,4%), GmbH (22,9%) und w.V. (34,3%).

Zentrale Unterschiede (Tabelle 1) zwischen VVG/EZG und privatem Viehhandel sind in Bezug auf das Produktportfolio sowie die gehandelte Menge an Schlachttieren festzustellen. Im Schlachtviehbereich handeln 51,6% der VVG/EZG und 41,5% der privaten Viehhandelsorganisationen zwei Tierarten. Die Zahl der gehandelten Schlachttiere ist im Bereich der VVG/EZG im Durchschnitt deutlich höher als im privaten Viehhandel. Die VVG/EZG handeln im Schlachttierbereich durchschnittlich 200.004 Schweine und 11.831 Rinder pro Jahr; 50% der VVG/EZG schlagen weniger als 70.000 Schlachtschweine um. Deutlich kleinstrukturierter stellt sich der private Viehhandel dar; im Schnitt werden 28.082 Schlachtschweine und 2.958 Schlachtrinder im Jahr verkauft. Immerhin 50% der privaten Viehhändler handeln nicht mehr als 1.600 Schweine im Jahr. Daran ist abzulesen, dass zwischen VVG/EZG und privatem Viehhandel deutliche strukturelle Unterschiede existieren. Aber auch innerhalb des genossenschaftlichen und des privaten Sektors sind die Unterschiede beachtlich. Die Zahl der pro Jahr gehandelten Schlachtschweine reicht von 1,8 Mio. (VVG/EZG) und 1,1 Mio. (priv. VH) bis zu zehn (VVG/EZG) und fünf Schweinen (priv. VH).

Die strukturellen Unterschiede werden auch beim Blick auf die Organisation der Viehhandelsunternehmen deutlich. Betrachtet man nur

Unternehmen, die familienfremde Arbeitskräfte beschäftigen, so sind im Schnitt ca. 14,7 Vollzeit- (32,7 bei den VVG/EZG; 1,5 bei den priv. VH) und gut 3,2 Teilzeitmitarbeiter (3,4 bei den VVG/EZG; 0,6 bei den priv. VH) angestellt. Familienfremde Arbeitskräfte (Vollzeit- und Teilzeitmitarbeiter) werden in 28,8% der privaten Viehhandelsunternehmen beschäftigt; bei den VVG/EZG arbeiten 90,5% der Unternehmen mit Vollzeit- und 48,4% mit Teilzeitmitarbeitern. Auch bei der Frage nach dem Handelsgebiet ergeben sich deutliche Unterschiede. Die untersuchten VVG/EZG handeln im Durchschnitt in drei Bundesländern und 28 Landkreisen, wohingegen die privaten Viehhändler durchschnittlich nur auf zwei Bundesländer und 17 Landkreise kommen. Dieses Ergebnis steht im Einklang mit der geringeren Größe der privaten Viehhändler, ist aber insoweit überraschend, als dass der private Viehhandel im Hinblick auf die Anbindung der Landwirte an das Unternehmen freier und damit nicht auf eine bestimmte Region beschränkt ist. Die VVG/EZG, die bereits in anderen Studien eine enge Bindung an die Landwirte erkennen ließen (vgl. SPILLER et al., 2005), sind zu 35,9% in ein geschlossenes System (priv. VH: 13%) eingebunden, sehen zu 56,3% (priv. VH: 6,3%) eine Andienungspflicht der Landwirte vor und sprechen zu 62,5% (priv. VH: 15,4%) eine Abnahmegarantie aus. Auch kooperieren VVG/EZG häufiger (42,4%) miteinander als Unternehmen des privaten Viehhandels (36,7%).

Trotz des Genossenschaftsgedankens bieten VVG/EZG ihren Landwirten nicht erheblich mehr Dienstleistungen und Informationen an als Organisationen des privaten Viehhandels. Das Dienstleistungsspektrum der VVG/EZG umfasst durchschnittlich 5,3, das des privaten Viehhandels 4,2 verschiedene Dienstleistungen. Im Hinblick auf die Schlachtdienstleistungen (Kontrolle der Schlachtabrechnungen u.ä.) ist kein Unterschied zwischen den Organisationsformen zu erkennen, während es bei den darüber hinausgehenden Dienstleistungen erhebliche Unterschiede gibt. So werden bspw. finanzielle Unterstützungen und Versicherungsleistungen von 21,1% der VVG/EZG, aber nur von 8% der privaten Viehhändler angeboten. Anders sieht es bei der Informationsweitergabe aus. Schlachtdaten werden von 72,5% der Unternehmen des privaten Viehhandels und 70,5% der VVG/EZG kommuniziert; den Schlachtpreis übermitteln 51% bzw. 49,5% der Organisationen. VVG/EZG kommunizieren ein etwas breiteres Informationsspektrum an ihre Landwirte als private Viehhändler.

Dem vom strukturellen Wandel ausgehenden Druck des vor- und nachgelagerten Bereichs versuchen knapp 11% der privaten Viehhandelsorganisationen und 9% der VVG/EZG durch Fusionen oder den Kauf anderer Viehhandelsunternehmen entgegenzuwirken.

Tabelle 1: Vergleich der Organisationsformen

Anzahl	VVG/EZG			Priv. VH			X
	μ	med	σ	μ	med	σ	
Schlachtschweine	200.004	70.000	312.646	28.082	1.600	81.838	,000*
Schlachtrinder	11.831	3.000	22.742	2.958	1.000	17.615	,000*
Vollzeit-MA	32,7	9,0	79,2	1,5	0,0	4,0	,000*
Teilzeit-MA	3,4	0,0	11,6	0,6	0,0	1,2	,000*
Bundesländer	2,7	2,0	2,4	2,1	1,0	1,7	,003*
Landkreise	28,4	7,0	48,3	17,4	3,0	34,1	,000*
Dienstleistungen	5,3	6,0	2,8	4,2	5,0	2,6	,000*
Informationen	2,9	3,0	1,4	2,2	2,0	1,5	,000*

μ = Mittelwert, med = Median, σ = Standardabweichung, MA = Mitarbeiter

X=asymptotisches Signifikanz (2-seitig): *>0,1

Quelle: Eigene Berechnungen

5. Schlussfolgerung und Fazit

Die Studie lässt vielfältige Strukturen innerhalb des genossenschaftlichen und des privaten Viehhandels erkennen. Unterschiede zwischen genossenschaftlichem und privatem Viehhandel bestehen hinsichtlich Unternehmensgröße, Organisationsstruktur, Produktportfolio sowie Anbindung der Landwirte an die Viehhandelsorganisationen. So bündeln die VVG/EZG im Durchschnitt fast siebenmal so viele Schlachtschweine wie ihre privaten Wettbewerber. Dies gelingt ihnen u.a. dank der Pflicht zur Andienung der produzierten Schlachttiere (56,6%; priv. VH: 6,3%) sowie der Abnahmegarantie, die sie ihren Lieferanten geben (62,5%; priv. VH: 15,4%). Abgesehen von diesen Unterschieden decken

sich die Vorgehensweisen der VVG/EZG und des privaten Viehhandels im Bereich der Informationspolitik weitgehend; so bieten gleich viele Unternehmen ihren Kunden die Schlachtdienstleistungen an und geben die Schlachtdaten weiter.

Die VVG/EZG sind im Vergleich zu den privaten Viehhändlern strukturell sehr gut aufgestellt, wenn man die Betriebsgröße und das Angebot anspruchsvoller Dienstleistungen betrachtet. Die in der Institutionenökonomie wiederholt angeführten Free Rider- und Investment Horizon-Probleme sind somit im genossenschaftlichen Viehhandel nur abgeschwächt vorzufinden. An den Befragungsergebnissen ist abzulesen, dass die engen Bindungen der regional tätigen mittelständischen genossenschaftlichen Unternehmen zu ihren Kunden, die Andienungspflicht der Landwirte, aber auch die langfristige Bündelung einer großen Menge an Schlachttieren Gründe dafür sein können. Dadurch können die VVG/EZG eine bessere Verhandlungsposition gegenüber Schlachtunternehmen einnehmen und ihren eigenen Kunden bessere Konditionen anbieten. Weiterhin sorgen die anspruchsvolleren Dienstleistungen der VVG/EZG dafür, dass sich Landwirte auf ihre Kernkompetenzen, das Erzeugen von Schlachtvieh, konzentrieren können.

Darüber hinaus sind im Viehhandel im Unterschied zu anderen Bereichen des Agribusiness kaum in größerem Umfang langfristige Investitionen zu tätigen (vgl. MÜLLER et al., 2010, S. 77). Dadurch wird das Free Rider-Problem abgeschwächt. Ferner streben die meisten genossenschaftlichen Viehhändler weder nach dem Aufbau einer Marke noch nach einer Internationalisierung des Unternehmens. Dies relativiert auch das Investment Horizon-Problems erheblich.

Die empirischen Ergebnisse lassen interessante Ansatzpunkte für weitere Untersuchungen erkennen. So stellt sich etwa die Frage, in welchem Umfang sich für die Landwirte Vorteile aus der Entscheidung für eine Organisationsform ergeben und wie diese quantifiziert werden können. Insoweit weisen die Ergebnisse über den Viehhandel hinaus und sind von grundsätzlicher Bedeutung für die Zukunft des genossenschaftlichen Sektors.

Literatur

BMELV (Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz) (2008): Statistisches Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten der Bundesrepublik Deutschland 2008. Münster-Hiltrup.

- COOK, M. L. (1995): The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77, S. 1153-1159.
- MÜLLER, J., VOSS, A. und THEUVSEN, L. (2010): Lieferantenmarketing im Viehhandel: Gestaltungsalternativen und Potentiale einer überbetrieblichen Zusammenarbeit. In: Petersen, B., Spiller, A. und Theuvsen, L. (Hrsg.): Vom Viehvermarkter zum Dienstleistungsprofi. Rheinbreitbach: Medienhaus Plump, S. 71-85.
- RINGLE, G. (2007): Genossenschaftlich Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität. *Wismarer Diskussionspapiere Heft 01/2007*, Wismar.
- SCHLECHT, S., SPILLER, A. und SCHULZE, B. (2010): Zukunftsperspektiven der zweistufigen Vermarktung. In: Petersen, B., Spiller, A. und Theuvsen, L. (Hrsg.): Vom Viehvermarkter zum Dienstleistungsprofi. Rheinbreitbach: Medienhaus Plump, S. 89-99.
- SCHRAMM, M., SPILLER, A. und STAACK, T. (2004): Brand Orientation in der Ernährungsindustrie, Erfolgsdeterminanten der Markenführung am Beispiel genossenschaftlicher Hersteller. *ÖGA-Jahrbuch*, 14, S. 141-152.
- SPILLER, A., THEUVSEN, L., RECKE und G. SCHULZE, B. (2005): Sicherstellung der Wertschöpfung in der Schweineerzeugung: Perspektiven des Nordwestdeutschen Modells. Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag.
- THEUVSEN, L. (2006): European Cooperatives: Are They Prepared for Food Product Innovations? In: Sikora, T. und Strada, A. (Hrsg.): *The Food Industry in Europe: Tradition and Innovation*. Krakau: Institut für Qualitätsmanagement der Universität Krakau, S. 65-87.
- TRAUPE, C. (2002): Schlachtschweinevermarktung in Niedersachsen: Stand, Defizite, Entwicklungsmöglichkeiten. Göttingen: Cuvillier.
- VOSS, A., FRENTRUP, M. und THEUVSEN, L. (2010a): Geschäftsmodelle in kleinen und mittelständischen Unternehmen: Empirische Ergebnisse zu Strategien im Agribusiness. In: Meyer, J.-A. (Hrsg.): *Strategien von kleinen und mittleren Unternehmen*. Lohmar und Köln: Eul Verlag, S. 117-142.
- VOSS, A., THEUVSEN, L. und FRENTRUP, M. (2010b): Umfeldanalyse und Stärken-Schwächen-Profil des genossenschaftlichen Viehhandels. In: Petersen, B., Spiller, A. und Theuvsen, L. (Hrsg.): *Vom Viehvermarkter zum Dienstleistungsprofi*. Rheinbreitbach: Medienhaus Plump, S. 22-42.

Anschrift der VerfasserInnen

*M.Sc. agr. Anja Voss, Prof. Dr. Ludwig Theuvsen
Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung
Georg-August-Universität Göttingen
Platz der Göttinger Sieben 5, 37073 Göttingen, Deutschland
Tel.: +49 551 394851
eMail: anja.voss@agr.uni-goettingen.de*