



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
<http://ageconsearch.umn.edu>
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

UNTERNEHMENSSTRATEGISCHE DEFIZITE IN
GENOSSENSCHAFTSMOLKEREIEN: EINE
MITGLIEDERBASIERTE FALLSTUDIE

Anneke Hellberg-Bahr, Nina Steffen und Achim Spiller

abahr@gwdg.de

Lehrstuhl Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte, Georg-August-
Universität Göttingen, Platz der Göttinger Sieben 5, 37073 Göttingen



2011

*Vortrag anlässlich der 51. Jahrestagung der GEWISOLA
„Unternehmerische Landwirtschaft zwischen Marktanforderungen und
gesellschaftlichen Erwartungen“
Halle, 28. bis 30. September 2011*

UNTERNEHMENSSTRATEGISCHE DEFIZITE IN GENOSSENSCHAFTSMOLKEREIEN: EINE MITGLIEDERBASIERTE FALLSTUDIE

BOUNDARIES OF STRATEGIC INVESTMENTS IN DAIRY COOPERATIVES: A MEMBER BASED CASE STUDY

Anneke Hellberg-Bahr, Nina Steffen und Achim Spiller

Zusammenfassung

Die Neue Institutionenökonomie wird in der agrarökonomischen Forschung häufig als Erklärung dafür herangezogen, dass Landwirte in Genossenschaftsmolkereien auf die Maximierung des Auszahlungspreises fokussiert sind und daher strategische Investitionen ablehnen. Da die Molkereien auf die Zusammenarbeit mit ihrer Mitgliederbasis in den Gremien angewiesen sind, können notwendige strategische Investitionen folglich unterbleiben. Diese Fallstudie zeigt anhand einer Milcherzeugerbefragung, dass nicht alle Landwirte Investitionen in längerfristige Strategien ablehnen. Neben der Neuen Institutionenökonomie bieten verhaltenswissenschaftliche Größen (insb. die Geschäftsbeziehungsqualität) Erklärungsansätze für strategische Defizite in genossenschaftlichen Verarbeitungsunternehmen. Dieser Beitrag ermöglicht es Genossenschaftsmolkereien beispielhaft, Konzepte für die Umsetzung strategischer Investitionen unter einer besseren Kenntnis der Lieferantenstruktur zu entwickeln.

Schlüsselbegriffe

Milchwirtschaft, Genossenschaft, Neue Institutionenökonomie, strategische Investition

Abstract

In agricultural economics, approaches from Neo Institutional Economics are used to explain why farmer-members in dairy cooperatives are focusing on the maximization of milk prices rather than supporting strategic investments of their dairy processor. However, the management of the dairies has to obtain majority approval of the farmer-members for strategic decisions and thus, necessary long-term strategic investments oftentimes cannot be made. This case study presents a survey of dairy farmers illustrating that not all farmers are opposed to long-term strategic investments. Next to Neo Institutional Economics, behavioral assumptions (in particular relationship quality) also provide possible explanations for the occurrence of strategic deficits in marketing cooperatives. This paper contributes to enable dairy cooperatives to deal with heterogeneous member structures and to successfully realize strategic investments in their cooperatives.

Keywords

Dairy farming, Cooperatives, Neo Institutional Economics, Strategic Investment

1 Einleitung

Genossenschaften sind eine wichtige Rechtsform in der Agrar- und Ernährungswirtschaft. Seit Mitte des 19. Jahrhunderts haben sie sich als Selbsthilfeeinrichtungen von Landwirten bewährt. In Schwellen- und Entwicklungsländern spielen sie bis heute eine bedeutende Rolle als Schutzinstrument für kleinbäuerliche Landwirte. In entwickelten Ländern konnten beson-

ders genossenschaftliche Verarbeitungsunternehmen in vielen Märkten eine dominierende Position erarbeiten. Allerdings weisen empirische Studien auf Schwächen in bestimmten strategischen Entscheidungsfeldern hin. HENDRIKSE und BIJMAN (2002) erläutern die Probleme vieler Genossenschaften, die notwendige Innovationskraft mit Blick auf Produkt- und Prozessneuheiten zu entwickeln. Auch erweisen sich Genossenschaften als wesentlich zurückhaltender bei Diversifikationsentscheidungen (HENDRIKSE und OIJEN, 2004). Zudem haben sie Probleme, langfristige Investitionen zu tätigen und spezifisches Vermögen aufzubauen (HENDRIKSE und VEERMAN, 2001). Am Beispiel von Winzergenossenschaften wurden ferner schlechtere Produktqualitäten als bei Unternehmen anderer Rechtsformen festgestellt (FRICK, 2004; HIGL, 2008). Andererseits zeigen neuere Studien, dass Genossenschaften in Europa im Vergleich zu privaten Unternehmen effizienter produzieren und damit Kostenführerschaftsstrategien besser umsetzen (SOBOH et al., 2011).

Auch in der deutschen Milchwirtschaft haben genossenschaftlich organisierte Molkereien mit einem Umsatzanteil von 60 % (Milcherfassung: 70 %) (BUNDESKARTELLAMT, 2009) eine führende Position. Unternehmen wie das Deutsche Milchkontor, die Milchunion Hocheifel oder Hochwald sind erfolgreich gewachsen und agieren in bestimmten Marktsegmenten als Kostenführer. Gleichwohl gibt es auch hier Kritik aufgrund geringer Investitionen in langfristige Strategien wie z. B. Markenaufbau, Internationalisierung oder Marktsegmentierung (vgl. SCHRAMM et al., 2004), die die Wertschöpfung steigern könnten. Die genannten Strategien verlangen strategische Investitionen, die in einer Genossenschaft durch die Mitglieder getragen werden müssen. In der Vergangenheit sind entsprechende Versuche teilweise in den genossenschaftlichen Gremien am Widerstand der Landwirte gescheitert (WOCKEN et al., 2008).

Die Neue Institutionenökonomie (NIÖ) bietet einen Erklärungsansatz für die strategischen Probleme von Genossenschaften, insbesondere im Bezug auf die Ausgestaltung der Verfügungsrechte (Property-Rights-Theorie). Eine unzureichende Spezifizierung der Verfügungsrechte führt zu einer Fokussierung der Milcherzeuger auf einen kurzfristigen Auszahlungspreis sowie zu einer ungenügenden Anreizgestaltung für strategische Investitionen, so dass diese nicht von den landwirtschaftlichen Anteilseignern mitgetragen werden.

Allerdings gibt es in jüngerer Zeit Hinweise darauf, dass die NIÖ nur einen Teil der unternehmensstrategischen Defizite in Genossenschaften erklärt. ÖSTERBERG und NILSSON (2009) führen auf Basis einer breiten Literaturstudie sowie eigener empirischer Ergebnisse neben institutionenökonomischen auch verhaltenswissenschaftliche Ansätze zur Erklärung der (geringen) Investitionsbereitschaft der Milcherzeuger in die strategische Ausrichtung ihres genossenschaftlichen Verarbeitungsunternehmens an.

Eine empirische Untersuchung der Einflussgrößen auf unternehmensstrategische Investitionen von Milcherzeugern in Genossenschaften ist u. W. jedoch bisher nicht vorgelegt worden. Mit diesem Beitrag soll zur Schließung dieser Forschungslücke beigetragen werden, indem zunächst mögliche theoretische Erklärungsansätze für die unternehmensstrategischen Defizite vorgestellt werden. Basierend auf einer umfangreichen Mitgliederbefragung werden danach Milcherzeuger anhand ihrer Bewertung verschiedener strategischer Investitionen mit Hilfe einer Clusteranalyse charakterisiert. Anschließend werden unter Zuhilfenahme einer binär logistischen Regression Einflussvariablen auf die Clusterzugehörigkeit analysiert. Der Beitrag schließt mit einer Diskussion der Ergebnisse.

2 Strategien in der Molkereiwirtschaft

In Deutschland nimmt die Milchproduktion mit 28,2 Mio. t produzierter Milch im Milchwirtschaftsjahr 2009/2010 und 18,2 Mrd. Euro Umsatz (2009) eine bedeutende Stellung in der Ernährungswirtschaft ein (DBV, 2010). Nahezu 70 % der Milchmenge werden durch Genossenschaften verarbeitet (BUNDESKARTELLAMT, 2009), was diese als vorherrschende

Organisationsform charakterisiert. Allerdings findet sich auch beachtliche Kritik an der Leistungsfähigkeit dieser Unternehmen, speziell die geringe Wertschöpfung wird kritisiert (ibid.; FERRIER und PORTER, 1991).

Dass genossenschaftliche Molkereien tendenziell eine geringe Wertschöpfung erzielen, zeigt die Relation von Umsatz und Milchmenge der größten in Deutschland produzierenden Molkereien (bezogen auf 2008) (MIV, 2010). Den höchsten Wertschöpfungsindex (Verhältnis Umsatz zu Milchmenge) realisiert die Privatmolkerei Hochland (2,22). Die Genossenschaften erreichen deutlich geringere Indexwerte, angeführt von FrieslandCampina (1,51) und Bayernland (1,43). Die größte deutsche Molkerei Deutsches Milchkontor erreicht lediglich einen Index von 0,68, ist jedoch mit Abstand der größte Anbieter auf dem deutschen Markt (FAHLBUSCH et al., 2011).

In der Managementliteratur werden verschiedene Strategien zur Erhöhung der Wertschöpfung diskutiert. Für Molkereien sind dies insbesondere Rationalisierung (Kostenführerschaft), Markenaufbau (Differenzierung), Wachstum und Internationalisierung (Kostenführerschaft oder Differenzierung) (SCHRAMM et al., 2004). Diese Strategien erfordern i. d. R. zunächst hohe Investitionen, die sich erst nach einer bestimmten Zeit amortisieren. Kostenführerschaft und Differenzierung zählen zu den Wettbewerbsstrategien (PORTER, 1985; MÜLLER, 2007). Dabei beinhaltet Kostenführerschaft Rationalisierungen sowie die Nutzung von Skaleneffekten im Unternehmen. Dagegen müssen Unternehmen, die eine Differenzierungsstrategie (auch Nischenstrategie) verfolgen, Investitionen bspw. in Marken tätigen, um erfolgreich am Markt zu bestehen. Internationalisierungsstrategien können sowohl auf günstigen Kostenpositionen als auch auf Differenzierungsvorteilen beruhen (ibid.).

Wachstumsstrategien waren in deutschen Molkereigenossenschaften in der Vergangenheit schwierig umzusetzen. Die Fusion zwischen Nordmilch und Humana Milchunion wurde erst im wiederholten Versuch bewältigt (FAHLBUSCH et al., 2011). Eine Fusion zwischen Humana Milchunion und der Milchunion Hoheifel im Jahr 2007 scheiterte (WOCKEN et al., 2008). Bei einem insgesamt fortschreitenden Strukturwandel (1990: 360 Molkereien, 2010: 99 Molkereien (DBV, 2010)) ist es den genossenschaftlichen Unternehmen dennoch gelungen, ihre marktführende Position mit der Erfassung von 70 % der deutschen Rohmilch zu verteidigen (BUNDESKARTELLAMT, 2009).

Hinsichtlich der Rationalisierungsstrategien deutscher Genossenschaftsmolkereien zeigen sich unternehmensspezifische Unterschiede. Die Milchunion Hoheifel verarbeitet bspw. die gesamte Milchmenge (ca. 1 Mrd. kg) an einem Standort, während die Humana Milchunion in Deutschland zwölf Standorte für ca. 3 Mrd. kg betreibt (HUMANA MILCHUNION, 2009).

Im Vergleich mit Privatmolkereien gestaltet sich der Markenaufbau schwierig. So zeigt die Kommunikationsanalyse 2010, die den Bekanntheits-, Sympathie- und Verwendungsgrad von Marken untersucht, dass genossenschaftlich produzierte Milchmarken nicht unter den Top 10 der bekanntesten Milchmarken vertreten sind (BRIGITTE, 2010). Auch SCHRAMM et al. (2004) verweisen auf die Markenlücke genossenschaftlicher Unternehmen in Deutschland. Erfolgreiche Investitionen in eine Marke tätigte die Genossenschaft Hochwald mit dem Kauf der etablierten Marke „Bärenmarke“ (Bekanntheit: 87 % (BRIGITTE, 2010)) von Nestlé.

Der Internationalisierungsgrad der deutschen Molkereiwirtschaft ist mit einem Anteil des Auslandsgeschäftes von rund 40 % relativ niedrig, steigt aber an. Dieses Wachstum beruht jedoch gerade bei Genossenschaften im Wesentlichen auf Exportstrategien (FAHLBUSCH et al., 2009). Kapitalintensive Direktinvestitionen finden sich dagegen vornehmlich bei Unternehmen anderer Rechtsformen, etwa bei der Molkerei Müller mit einer Tochtergesellschaft in Großbritannien (LZ, 2010).

Insgesamt zeigen die Praxisbeispiele ein differenziertes Bild strategischer Ausrichtungen genossenschaftlicher Molkereien. Während im Bereich der Markenprodukte und Nischensegmente Kapitalgesellschaften und Eigentümerunternehmen eindeutig dominieren, ist die deut-

sche Milchwirtschaft bei Direktinvestitionen in Auslandsmärkte bis auf wenige Ausnahmen eher zurückhaltend. Genossenschaften sind jedoch hinsichtlich Unternehmenswachstum und Kostenführerschaftsstrategien verhältnismäßig gut aufgestellt.

Zur Erklärung, warum genossenschaftliche Verarbeitungsunternehmen im Commodity-Geschäft erfolgreich arbeiten, aber in vielen Fällen Schwächen bei Differenzierung und Internationalisierung aufweisen, wird auf die geringe Bereitschaft der Anteilseigner, in langfristige orientierte Strategien mit langen Amortisationszeiträumen zu investieren, verwiesen (COOK, 1995). Es stellt sich also die Frage, welche strategischen Investitionen Landwirte in den genossenschaftlichen Entscheidungsgremien mittragen und welche abgelehnt werden. Dieser Beitrag erklärt, welche Gruppen unter den genossenschaftlichen Lieferanten bezüglich ihrer Einstellung zu strategischen Investitionen in einer Molkerei existieren und inwieweit deren Verhalten als Anteilseigner mit der Property-Rights-Theorie und weiteren verhaltens-theoretischen Einflussgrößen erklärt werden kann.

3 Erklärungsansätze für strategische Entscheidungsprobleme

3.1 Institutionenökonomische Analyse

In der Literatur wird zur Begründung der einseitigen Ausrichtung vieler genossenschaftlicher Unternehmen auf Kostenführerschafts- und Wachstumsstrategien i. d. R. auf die NIÖ und hier spezifisch auf Property-Rights-Ansätze zurückgegriffen. Wertschöpfungsstrategien, z. B. der Aufbau einer profilierten Marke, verlangen eine langfristige Ausrichtung der Unternehmenspolitik, da zunächst über mehrere Jahre umfangreiche Investitionen erfolgen müssen. Landwirtschaftliche Anteilseigner in Genossenschaften haben möglicherweise aus ökonomisch nachvollziehbaren Gründen wenig Interesse an einer Steigerung des Unternehmenswertes durch strategische Investitionen, da sie nach dem Genossenschaftsgesetz kein Recht auf Erträge aus dem Eigentum haben, so dass sich jede Investition über den Auszahlungspreis der Molkereien amortisieren muss. Ursache sind die fehlende Verzinsung der Genossenschaftsanteile und die Abwesenheit eines Marktes für diese, da Genossenschaftsmitglieder beim Ausstieg ihre Anteile nur zum Nennwert realisieren können (SCHRAMM et al., 2004). Ein weiteres Problem stellt das Trittbrettfahrer-Problem (Free-Rider-Problem) dar (COOK, 1995). Das Genossenschaftsgesetz verbietet eine zeitliche Diskriminierung der Mitglieder, so dass neu hinzukommende Mitglieder den gleichen Milchauszahlungspreis erhalten wie langjährige Mitglieder. Wenn Letztgenannte aber im Zuge einer Investition auf Rendite verzichtet haben, sollte ihnen ein höherer Auszahlungspreis gewährt werden können. Zusammen führt dies zu einer Orientierung an der kurzfristigen Maximierung der Auszahlungspreise, da sie die einzige Möglichkeit zur Amortisierung der getätigten Investitionen darstellt. Grundsätzlich ist im Genossenschaftsgesetz zwar die Auszahlung eventuell erwirtschafteter Unternehmensgewinne (anteilig) an die Genossen vorgesehen, diese wird jedoch zum Ende eines jeden Geschäftsjahres vorgenommen und somit am kurzfristigen Unternehmenserfolg und nicht an langfristigen Investitionsstrategien gemessen. Die Voraussetzungen für eine langfristig angelegte Unternehmensstrategie, die kontinuierlicher Investitionen über einen mittel- bis langfristigen Zeithorizont bedarf, sind demnach als schlecht einzuschätzen (SCHRAMM et al., 2004), so dass als erste Hypothese postuliert werden kann:

H1: Landwirte stehen strategischen Investitionen ihrer genossenschaftlichen Verarbeitungsunternehmen skeptisch gegenüber.

Die vorangegangenen Erläuterungen treffen generell auf die genossenschaftliche Lieferantenbasis zu. Diese ist jedoch bezüglich struktureller Voraussetzungen heterogen (ÖSTERBERG und NILSSON, 2009). Zum einen lässt sich die absolute Betriebsgröße der Genossen anführen. Betriebsleiter großer Betriebe haben aufgrund ihrer strategischen Betriebsausrichtung und der damit einhergehenden Notwendigkeit eines professionellen Managements häufig lang-

fristigere Ziele als kleinere Betriebe (ibid.; KALOGERAS et al., 2009). Aus dieser Überlegung kann Hypothese 2 abgeleitet werden:

H2: Mit steigender Betriebsgröße der Landwirte steigt die Bereitschaft, strategischen Investitionen der Genossenschaft zuzustimmen.

Zum anderen ist auch der Planungshorizont der landwirtschaftlichen Betriebe heterogen. Der Strukturwandel in der Landwirtschaft führt zu einem Konsolidierungsprozess, im Laufe dessen immer mehr Betriebe aus der Erwerbstätigkeit ausscheiden müssen. In der Milchwirtschaft liegt die jährliche Ausstiegsrate zzt. bei ca. 5 % (2009:2010) (FAHLBUSCH et al., 2011). Ferner ist in grober Näherung davon auszugehen, dass mehr als die Hälfte aller Landwirte älter als 50 Jahre und in weniger als der Hälfte der Fälle die Nachfolge geregelt ist (HENDRIKSE und VEERMAN, 2004). Insgesamt ist es für landwirtschaftliche Unternehmen, die kurz- oder mittelfristig den Ausstieg aus der Milchproduktion planen, nicht rational, auf eine langfristige Investitionspolitik der Genossenschaft zu bauen. Die Wahrscheinlichkeit, dass sie im Rahmen ihrer verbleibenden Mitgliedszeit nicht mehr an den Erfolgen der Investitionsentscheidungen partizipieren können, ist groß. Vielmehr werden sie eine Maximierung der Auszahlungspreise fordern. Gerade in Genossenschaften mit einem hohen Anteil an Genossen in der Endphase der Mitgliedschaft sind daher kaum Impulse für strategische Investitionen zu erwarten (SCHRAMM et al., 2004). Daran anlehnend lässt sich Hypothese 3 wie folgt formulieren:

H3: Mit längerfristiger Zukunftsorientierung des eigenen Betriebes steigt die Bereitschaft, strategischen Investitionen der Genossenschaft zuzustimmen.

3.2 Verhaltenswissenschaftliche Erklärungsansätze

Strategische Investitionen der Genossenschaft erfordern die Zustimmung der Mehrheit der Mitglieder (bzw. ihrer Vertreter) in den Gremien. Diese Entscheidungen der Landwirte folgen jedoch möglicherweise nicht dem im Property-Rights-Ansatz unterstellten streng rationalen Ziel der Gewinnmaximierung, sondern hängen von weiteren psychologischen Faktoren wie z. B. Zufriedenheit, Risikobereitschaft etc. ab (EDWARDS, 1954; SIMON, 1959; KAHNEMANN und TVERSKY, 1979). Dies kann u. a. auf begrenzte kognitive Fähigkeiten der Entscheider (FEHR, 2003; JUNGERMANN et al., 2005) und auf erweiterte Präferenzen (z. B. Fairnesspräferenzen) zurückgeführt werden (KAHNEMAN et al., 1986; CHANG und LUSK, 2009; TOLER et al., 2009). Das tatsächliche Verhalten weicht umso stärker vom erwarteten Verhalten ab, je komplexer die Entscheidungssituation ist (SIMON, 1959; PFOHL und BRAUN, 1981).

Die Bewertung einer strategischen Investition bspw. in den Aufbau einer Marke stellt so eine mit hohen Risiken behaftete und schwierig kalkulierbare Entscheidungssituation dar. Die Investitionsbereitschaft in eine Wertschöpfungsstrategie lässt sich daher vermutlich nicht allein mit der Ausgestaltung der Property-Rights erklären, sondern wird von weiteren Faktoren beeinflusst. Insbesondere ist zu erwarten, dass es dem Management einer Molkerei umso besser gelingt, die landwirtschaftlichen Anteilseigner vom Nutzen einer strategischen Investition mit langen Amortisationszeiträumen zu überzeugen, je besser die Geschäftsbeziehung zwischen Molkerei und Milcherzeuger ist. In den vergangenen Jahren wurde eine Reihe von Arbeiten zur Relevanz der Geschäftsbeziehungsqualität im Agribusiness (CROSBY et al., 1990; BEJOU et al., 1996; NAUDÉ und BUTTLE, 2000; BATT, 2003) und speziell in der Milchwirtschaft vorgelegt (GERLACH et al., 2006; SCHULZE et al., 2006; WOCKEN, 2008), die einen hohen Einfluss von Zufriedenheit, Vertrauen und Commitment auf die Zusammenarbeit belegen. Ein solcher Zusammenhang kann auch auf Entscheidungen in genossenschaftlichen Gremien übertragen werden. Hypothese 4 beschreibt diesen Zusammenhang:

H4: Mit einer besseren Geschäftsbeziehungsqualität steigt die Bereitschaft, strategischen Investitionen der Genossenschaft zuzustimmen.

Außerdem ist es nach JUNGERMANN et al. (2005) für eine Person einfacher, eine Entscheidung zu treffen, wenn genügend Informationen vorliegen und sie die Konsequenzen bewerten kann. Dies setzt jedoch einen hohen Wissenstand über das Investitionsobjekt voraus, was bedeutet, dass die Molkerei ausreichend Informationen für die landwirtschaftlichen Anteilseigner zur Verfügung stellen muss. Informationsqualität und -quantität werden in der verhaltenswissenschaftlichen Supply-Chain-Forschung wiederholt als wichtige Determinanten der Zusammenarbeit identifiziert (MATANDA und SCHRODER, 2004; NAUDÉ und BUTTLE, 2000). Bei geringer Informationsqualität und -quantität reicht das Wissen der Milcherzeuger ggf. nicht aus, um strategische Investitionen beurteilen zu können, da Themen wie Internationalisierung und Markenführung vom landwirtschaftlichen Managementhandeln weit entfernt sind. Daraus folgt Hypothese 5:

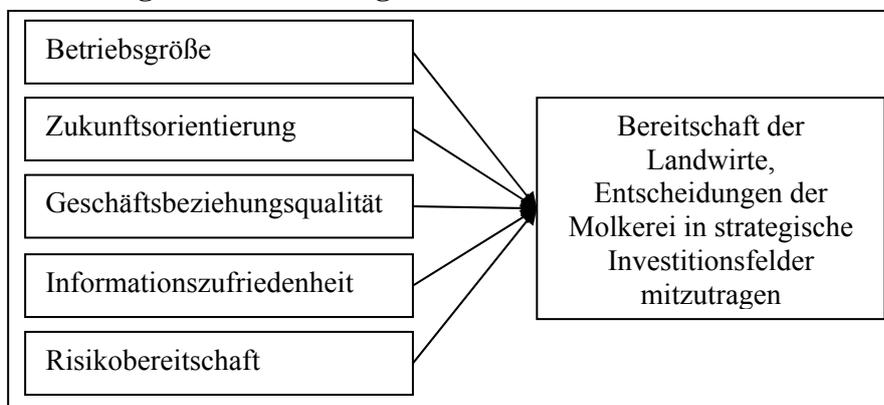
H5: Bei geringer Informationszufriedenheit der Milcherzeuger sinkt die Bereitschaft, strategischen Investitionen der Genossenschaft zuzustimmen.

Dass risikoaverse Unternehmer die Umsetzung betrieblicher Innovationen verzögern, wurde bereits in verschiedenen Studien aufgezeigt (VOSS et al., 2008; SAUER und ZILBERMAN, 2009). Es ist daher zu vermuten, dass sich die Risikobereitschaft auch auf die Bereitschaft der Milcherzeuger, in Wertschöpfungsstrategien zu investieren, auswirkt. Hypothese 6 beschreibt den Zusammenhang:

H6: Mit einer hohen Risikobereitschaft der Milcherzeuger steigt die Bereitschaft, strategischen Investitionen der Genossenschaft zuzustimmen.

In Abbildung 1 wird das Modell der Untersuchung skizziert. Neben den beiden Faktoren Betriebsgröße und Zukunftsorientierung, die im Rahmen der Neuen Institutionenökonomie als Indikatoren für die Investitionsbereitschaft in Wertschöpfungsstrategien herausgearbeitet wurden, stehen die Geschäftsbeziehungsqualität, die Informationszufriedenheit und die Risikobereitschaft als wichtige verhaltenstheoretische Variablen.

Abbildung 1: Untersuchungsmodell



Quelle: Eigene Darstellung

4 Studiendesign und Stichprobenbeschreibung

4.1 Studiendesign und Methode

Die Befragung der Landwirte erfolgte im Zeitraum Februar bis März 2009. In einer Vollerhebung wurden alle Lieferanten (ca. 4500) einer Molkereigenossenschaft in Westdeutschland befragt. Der Rücklauf betrug 1500 Fragebögen. Nach der Ausreißerbereinigung standen 1384 vollständig beantwortete Fragebögen zur weiteren Analyse zur Verfügung. Dies entspricht einer Responsequote von nahezu 33 %. Neben Fragen zur allgemeinen Zufriedenheit, Kommunikation und Bewertung der Molkerei wurden Fragen, die strategische Ausrichtung der Molkerei betreffend, eingearbeitet. Es wurden fünf-stufige Likert-Skalen eingesetzt. Die Befragung wurde als Unternehmensberatungsstudie durchgeführt. Vorteilhaft hierbei ist, dass

es sich um eine Vollerhebung der Lieferanten einer Molkerei handelt. Die Ergebnisse sind somit für diese aussagekräftig, jedoch nicht für die Grundgesamtheit der deutschen Milcherzeuger repräsentativ.

Die Landwirte wurden bezüglich ihrer Einstellung zu strategischen Investitionen der Molkerei durch eine Clusteranalyse getrennt, somit können unterschiedliche Bereitschaften zur Unterstützung der Molkerei bei strategischen Investitionen erkannt werden. Für weitere Analysen wurde eine explorative Faktorenanalyse zur Dimensionsreduzierung durchgeführt (FIELD, 2009). Die erzeugten Faktoren (vgl. Anhang) dienen in der folgenden binär logistischen Regression neben ausgewählten Einzelstatements als unabhängige Größen zur Erklärung der Wahrscheinlichkeit, einer der Gruppen der Landwirte anzugehören (BACKHAUS et al., 2008; FIELD, 2009). Die binär logistische Regression bildet somit die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Ereignisses unter bestimmten Einflüssen ab.

4.2 Stichprobenbeschreibung

69,6 % der Probanden bewirtschaften Betriebe mit über 50 Hektar (Deutschland 2007: 23 %, STATISTISCHES BUNDESAMT, 2010). Auf 49,1 % der Betriebe werden mehr als 50 Kühe gehalten (Deutschland 2007: durchschnittlich 45 Kühe pro Betrieb, *ibid.*). Die durchschnittliche Milchleistung beträgt 7749 kg pro Kuh und Jahr (Deutschland 2007: 6944 kg pro Kuh und Jahr, *ibid.*). Außerdem sind die Probanden deutlich jünger als der deutsche Durchschnitt der Landwirte (vgl. DBV, 2010). Im Vergleich zum Bundesdurchschnitt sind Abschlüsse der Berufsschule/Berufsfachschule (3,9 %), der Berufsausbildung/Lehre (12,8 %) und der Landwirtschaftsschule (22,5 %) deutlich unterrepräsentiert. Die Ausbildung zum Meister (32,4 %) und der Abschluss in der Höheren Landbauschule (19,3 %) sind dagegen häufiger vertreten (vgl. BMELV, 2005). Neben dem Alter und dem Bildungsabschluss der Landwirte lassen die Betriebsstrukturen darauf schließen, dass Leiter großer, zukunftsfähiger Betriebe überproportional häufiger geantwortet haben, so dass wahrscheinlich ein Response Bias vorliegt. Da die Molkerei keine Daten zur Struktur ihrer Lieferanten zur Verfügung gestellt hat, ist das Ausmaß dieser Verzerrung jedoch nicht genau belegbar.

5. Empirische Ergebnisse

Kern der folgenden Fallstudie ist die Bewertung der Wertschöpfungsstrategien (Rationalisierung, Wachstum, Markenführung, Internationalisierung) durch die Landwirte. In Tabelle 1 wird deutlich, dass die Landwirte nicht allen Wertschöpfungsstrategien gleich deutlich zustimmen. Der Markenerwerb wird positiver bewertet, was mit guten Erfahrungen des Unternehmens im Markenerwerb begründet werden kann. Des Weiteren werden Exportstrategien leicht positiv eingeschätzt. Unbestimmt äußern sich die Landwirte zu Rationalisierungen, Wachstumsschritten und Auslandsinvestitionen. H1 ist insgesamt abzulehnen, da sich eher indifferente als ablehnende Positionen finden - allerdings bei beachtlichen Standardabweichungen.

Die Probanden wurden anhand der Bewertung der Strategien in Gruppen eingeteilt. Diese Clusterung erfolgte mittels des Ward-Algorithmus zur Bestimmung der optimalen Clusteranzahl (vgl. SAUNDERS, 1993). Nach Abtragen der Fehlerquadratsummen im „Elbow“-Diagramm wird eine 2-Cluster Lösung gewählt (BACKHAUS et al., 2008). Die Optimierung der Clusterzugehörigkeit erfolgt mittels des K-Means-Verfahrens. Die interne Validität der Clusterlösung kann mit F-Werten der Cluster bildenden Variablen von > 1 als hoch bezeichnet werden (*ibid.*). Eine Diskriminanzanalyse zeigt die Klassifizierungsgenauigkeit der Analyse auf, welche mit 96,9 % akzeptiert werden kann (SCHULZE et al., 2008). Durch Mittelwertvergleiche mit den clusterbildenden Variablen, die mittels des F-Tests (ANOVA) abgesichert werden, können die Cluster charakterisiert werden (vgl. Tabelle 1). Die Gruppenaufteilung der Probanden nach der Bewertung der Wertschöpfungsstrategien zeigt eine

Zuordnung in zwei stark voneinander divergierende Cluster, die „Investitionsbereiten“ (Cluster 1 = 54 %) und die „Kurzfristig Orientierten“ (Cluster 2 = 46 %).

Tabelle 1: Charakterisierung der Cluster

Bewertung der Unternehmensstrategien	1: „Investitionsbereite“ (n=747)	2: „Kurzfristig Orientierte“ (n=637)	Stichprobe: (n= 1384)	F-Wert
Meine Molkerei müsste noch stärker rationalisieren. ***	0,13 ¹ (0,862)	-0,17 (0,837)	-0,01 (0,863)	41,208
Die Wachstumsschritte meiner Molkerei reichen für die Zukunft aus. ***	-0,16 (0,849)	0,35 (0,825)	0,08 (0,875)	126,193
Der Markenerwerb meiner Molkerei in der Vergangenheit war sinnvoll. ***	1,23 (0,588)	0,47 (0,864)	0,88 (0,821)	375,300
Den Kauf von Milchwerken im Ausland (bspw. in den Niederlanden) finde ich sinnvoll. ***	0,54 (0,709)	-1,13 (0,709)	-0,23 (1,094)	1914,947
Ich halte die Exportorientierung meiner Molkerei für langfristig erfolgreich. ***	0,99 (0,598)	0,15 (0,907)	0,60 (0,865)	430,280

Quelle: Eigene Berechnungen; Signifikanzniveau = *** $p \leq 0,001$, ¹Mittelwert auf einer Skala von +2 = „Stimme voll und ganz zu“ bis -2 = „Lehne voll und ganz ab“ (Standardabweichung)

Während die Bewertung von Rationalisierungsstrategien die „Investitionsbereiten“ und die „Kurzfristig Orientierten“ weniger deutlich trennt (siehe F-Wert), zeigt die Beurteilung der anderen Strategien Einstellungsunterschiede der Gruppen auf. Die „Investitionsbereiten“ stufen alle Wertschöpfungsstrategien der Molkerei vergleichsweise positiv ein. Die „Kurzfristig Orientierten“ stehen strategischen Investitionen der Molkerei eher negativ gegenüber. Besonders Direktinvestitionen im Ausland werden abgelehnt. Der Markenerwerb durch die Molkerei wird von beiden Gruppen positiver bewertet. Um zu analysieren, welche Dimensionen zur Erklärung der Einordnung in die beiden Cluster beitragen, wird im Folgenden eine binär logistische Regression durchgeführt. Die in der explorativen Faktorenanalyse auf Basis einer Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation extrahierten, inhaltlich konsistenten Faktoren „Geschäftsbeziehungsqualität“, „Informationszufriedenheit“ und „Zukunftsorientierung“ (vgl. Anhang), die die Gütekriterien erfüllen, werden nun neben der Betriebsgröße (ha) und der Risikobereitschaft¹ in eine binär logistische Regression überführt, um mögliche Einflüsse auf die Zugehörigkeit zu den Clustern zu überprüfen. Das Modell erfüllt die geforderten Gütekriterien (FROMM, 2005).

Tabelle 2: Ergebnisse der binär logistischen Regression

Faktor	Regressionskoeffizient Beta	Standardfehler	Wald	Signifikanz	Exp (Beta)
Betriebsgröße	-0,257	0,064	16,084	0,000	0,773
Zukunftsorientierung	-0,425	0,065	43,189	0,000	0,654
Geschäftsbeziehungsqualität	-0,910	0,071	163,822	0,000	0,403
Informationszufriedenheit	0,039	0,061	0,406	0,524	1,040
Risikobereitschaft	-0,081	0,090	0,811	0,368	0,922
Konstante	0,696	0,216	10,410	0,001	2,005

Quelle: Eigene Berechnungen; (68,6 % der Fälle sind richtig klassifiziert, Cox&Snell R-Quadrat: 0,183; Nagelkerke R-Quadrat: 0,244; Log-Likelihood 1616,823; Cluster 1 („Investitionsbereite“) = 0.

¹ „Bevor ich meine Entscheidung treffe, informiere ich mich gründlich über deren Chancen und Risiken.“

Die Ergebnisse in Tabelle 2 zeigen, dass die aus der NIÖ abgeleiteten Variablen Betriebsgröße und Zukunftsorientierung² einen signifikanten Erklärungsbeitrag zur Zuordnung der Cluster leisten. H2 und H3 können daher bestätigt werden. Leiter großer Betriebe gehören mit einer höheren Wahrscheinlichkeit zum Cluster der „Investitionsbereiten“. Ähnlich verhält es sich mit der Zukunftsorientierung des Betriebsleiters: Je ausgeprägter diese ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, derjenigen Gruppe anzugehören, die strategische Investitionen der Molkerei ablehnt. Diese Ergebnisse unterstreichen den Erklärungsbeitrag der NIÖ zum Problem der Investitionsdefizite (COOK, 1995).

Allerdings zeigen die Resultate auch, dass der wichtigste Einfluss auf die Zugehörigkeit zu den „Investitionsbereiten Landwirten“ von der Geschäftsbeziehungsqualität ausgeht, wenngleich in einem Logit-Modell die Beta-Werte aufgrund des nicht linearen Charakters nicht direkt miteinander vergleichbar sind (BACKHAUS et al., 2008). Je besser die wahrgenommene Geschäftsbeziehungsqualität ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, strategische Investitionen der Molkerei zu unterstützen. Dieser Faktor hat einen weitaus größeren Einfluss als die Größe des landwirtschaftlichen Betriebes oder die Zukunftsorientierung des Landwirts. Hypothese 4 kann somit angenommen werden. Der Einfluss der Informationszufriedenheit auf die Zustimmung zu strategischen Investitionen ist nicht signifikant, gleiches trifft auf die Risikobereitschaft zu. H5 und H6 müssen daher abgelehnt werden.

6 Diskussion der Ergebnisse

Überraschend ist auf den ersten Blick die relativ hohe Zustimmung aller Probanden zu Markeninvestitionen in dieser Genossenschaftsmolkerei (vgl. SCHRAMM et al., 2004). Dies kann mit dem Erwerb von Markenlizenzen und der relativ erfolgreichen Weiterführung der Marken in diesem Unternehmen begründet werden.

Von besonderer Relevanz sind die Ergebnisse der Cluster- und Regressionsanalyse. Die Resultate weisen hier auf eine Heterogenität der Einstellungen landwirtschaftlicher Anteilseigner hin. Es lassen sich zwei Gruppen mit unterschiedlichen Einstellungen zu langfristigen strategischen Investitionen unter den Lieferanten der Genossenschaftsmolkerei nachweisen, was die Überlegungen von ÖSTERBERG und NILSSON (2009) unterstreicht. Nicht alle Anteilseigner stehen strategischen Investitionen negativ gegenüber. Rund 50 % der Mitglieder (Cluster 2) lehnen Direktinvestitionen in Auslandsmärkte tendenziell ab und stehen Rationalisierungs-, Wachstums- und Markenstrategien eher indifferent gegenüber, so dass hier die Überzeugungskraft des Managements entscheidend dafür sein wird, ob diese Anteilseigner eine spezifische Investition mittragen werden. Das Vertrauen in die Geschäftsführung der Genossenschaft ist damit von besonderer Relevanz (SCHULZE et al., 2006). Die andere Hälfte der Probanden steht jedoch strategischen Investitionen aufgeschlossen gegenüber.

Die hohe Erklärungsrelevanz der Geschäftsbeziehungsqualität weist darauf hin, dass es leichter sein wird, skeptische Anteilseigner von einer Strategieänderung zu überzeugen, wenn diese grundsätzlich mit ihrer Molkerei zufrieden sind, dem Management vertrauen und sich dem Unternehmen verbunden fühlen (ibid.; ÖSTERBERG und NILSSON, 2009). Maßnahmen zur Verbesserung der Geschäftsbeziehungsqualität sind daher ein probates Mittel zur Minderung strategischer Defizite von Molkereigenossenschaften.

Dieser Beitrag zeigt auf, dass die NIÖ nicht die alleinige Erklärung für die Defizite in der strategischen Unternehmensausrichtung bietet. Vielmehr müssen auch verhaltenswissenschaftliche Ansätze zur Erklärung herangezogen werden. So hat die Geschäftsbeziehungsqualität einen bedeutenden Einfluss auf das Mittragen von Entscheidungen durch die

² Der Einfluss des Alters der Probanden wurde in einem separaten Modell als Näherungswert (in Anlehnung an ÖSTERBERG und NILSSON 2009) für die Verweildauer in der Genossenschaft getestet, zeigt jedoch keinen signifikanten Wert.

Anteilseigner. Der ökonomisch begründete Ansatz der NIÖ sollte demnach durch verhaltenswissenschaftliche Komponenten erweitert werden. Dies trägt zu einem besseren Verständnis der Genossenschaftsmitglieder bei.

Der vorliegende Beitrag legt u. W. erstmals eine empirische Studie zur Position landwirtschaftlicher Anteilseigner bei strategischen Investitionen vor, der vergleichend den Stellenwert ökonomischen Kalküls und verhaltenswissenschaftlicher Faktoren evaluiert. Die Ergebnisse der Analyse beziehen sich jedoch auf eine spezifische Molkerei und sind als Fallstudie zu betrachten. Sie zeigen aber, dass potenziell negative Einstellungen durch einzelne, erfolgreiche Projekte aufgebrochen werden können (bspw. Markeninvestition in dieser Molkerei). Weiterer Forschungsbedarf besteht in der Überprüfung der verhaltenswissenschaftlichen Ansätze sowie in der Betrachtung der Innovationskraft und der strategischen Ausrichtung des Managements von genossenschaftlichen Molkereien. Mittels einer Kausalanalyse könnte weiter betrachtet werden, ob eine gute Kommunikation zu einer besseren Geschäftsbeziehung beiträgt und somit die Kommunikation und die Informationszufriedenheit indirekt über die Geschäftsbeziehungsqualität abgebildet werden.

Literatur

- BACKHAUS, K., ERICHSON, B., PLINKE, W. und R. WEIBER (2008): *Multivariate Analysemethoden, Eine anwendungsorientierte Einführung*. 12. Auflage. Springer, Berlin.
- BATT, P.J. (2003): Building trust between growers and market agents. In: *Supply Chain Management* 8 (1): 65-78.
- BEJOU, D., WRAY, B. und T.N. INGRAM (1996): Determinants of relationship quality: An artificial neural network analysis. In: *Journal of Business Research* 36 (2): 137-143.
- BMELV (Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz) (2005): *Landwirtschaftliche Berufsbildung der Betriebsleiter in Betrieben der Rechtsform Einzelunternehmen*. In: <http://berichte.bmelv-statistik.de/SJT-3040310-2008.pdf>. Abruf: 03.01.2010.
- BRIGITTE (2010): *KommunikationsAnalyse2010*. In: http://www.brigitte-ka.de/de/ka/ka2010/pdf/_pdf/KA_2010_Einzelseiten.pdf. Abruf: 03.03.2011.
- BUNDESKARTELLAMT (2009): *Sektoruntersuchung Milch, Zwischenbericht Dezember 2009*. Bonn.
- CHANG, J.B. und J.L. Lusk (2009): Fairness and Food Choice. In: *Food Policy* 34 (6): 483-491.
- COOK, M.L. (1995): The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. In: *American Journal of Agricultural Economics* 77 (5): 1153-1159.
- CROSBY, L., EVANS, K.R. und D. COWLES (1990): Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. In: *Journal of Marketing* 54 (3): 68-81.
- DBV (Deutscher Bauernverband e.V.) (2010): *Situationsbericht 2011*. In: <http://www.situationsbericht.de>. Abruf: 21.02.2011.
- EDWARDS, W. (1954): The theory of decision making. In: *Psychological Bulletin* 51 (4): 380-417.
- FAHLBUSCH, M., BAHR, A., BRÜMMER, B. und A. SPILLER (2009): Der Markt für Milch und Milcherzeugnisse. In: *Agrarwirtschaft* 58 (1), Supplement: Die landwirtschaftlichen Märkte an der Jahreswende 2009/2010: 36-52.
- FAHLBUSCH, M., STEFFEN, N., BRÜMMER, B. und A. SPILLER (2011): Der Markt für Milch und Milcherzeugnisse. In: *German Journal of Agricultural Economics* 60, Supplement: Die landwirtschaftlichen Märkte an der Jahreswende 2010/2011: 52-71.
- FEHR, E. (2003): Über Vernunft, Wille und Eigennutz hinaus – Ansätze zu einer neuen Synthese von Psychologie und Ökonomie. In: *Neue Zürcher Zeitung* vom 28. April 2003.
- FERRIER, G.D. und P.K. PORTER (1991): The productive efficiency of US milk processing cooperatives. In: *Journal of Agricultural Economics* 42 (2): 161-173.
- FIELD, A. (2009): *Discovering Statistics Using SPSS*. 3. Auflage. Sage Publications, London, England.
- FRICK, B. (2004): Does Ownership Matter? Empirical Evidence from the German Wine Industry. In: *Kyklos, International Review of Social Sciences* 57 (3): 357-386.

- FROMM, S. (2005): Binäre logistische Regression, eine Einführung für Sozialwissenschaftler mit SPSS für Windows. In: Bamberger Beiträge zur empirischen Sozialforschung 11. Bamberg.
- GERLACH, S., SPILLER, A. und C. WOCKEN (2006): Supplier Relationship Management in der Milchwirtschaft: ein Regressionsmodell zur Erklärung der Geschäftsbeziehungsqualität. In: Bahrs, E. (Hrsg.): Unternehmen im Agrarbereich vor neuen Herausforderungen. Münster-Hiltrup: 71-81.
- HENDRIKSE, G. und C. VEERMAN (2001): Marketing Co-operatives: An Incomplete Contracting Perspective. In: Journal of Agricultural Economics 52 (1): 53-64.
- HENDRIKSE, G. und J. BIJMAN (2002): Ownership structure in Agrifood Chains: The Marketing Cooperative. In: American Journal of Agricultural Economics 84 (1): 104-119.
- HENDRIKSE, G. und A.A.C.J. Oijen (2004): Diversification and Corporate Governance. In: Hendrikse, G. (Hrsg.): Restructuring Agricultural Cooperatives. Erasmus University Rotterdam, Rotterdam School of Management, Rotterdam, Niederlande: 51-64.
- HENDRIKSE, G. und C. VEERMAN (2004): On the Future of Cooperatives: Taking Stock, Looking Ahead. In: Hendrikse, G. (Hrsg.): Restructuring Agricultural Cooperatives, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam School of Management, Rotterdam, Niederlande: 91-108.
- HIGL, M. (2008): Theorie der Genossenschaft, Eine industrieökonomische Analyse. In: Europäische Hochschulschriften, Reihe V - Volks- und Betriebswirtschaft. Lang, Frankfurt am Main.
- HUMANA MILCHUNION (2009): Geschäftsbericht 2009. Everswinkel.
- JUNGERMANN, H., PFISTER, H.-R. und K. FISCHER (2005): Die Psychologie der Entscheidung, Eine Einführung. 2. Auflage. Spektrum, München.
- KAHNEMAN, D. und A. TVERSKY (1979): Prospect theory: An analysis of decision under risk. In: Econometrica 47 (2): 263-291.
- KAHNEMAN, D., KNETSCH J.L. und R.H. THALER (1986): Fairness and the Assumption of Economics. In: The Journal of Business 59 (4): 285-300.
- KALOGERAS, N., PENNINGS, J.M.E., VAN DER LANS, I.A., GARCIA, P. und G. VAN DIJK (2009): Understanding heterogeneous preferences of cooperative members. In: Agribusiness 25 (1): 90-111.
- LZ (Lebensmittelzeitung) (2010): Unternehmensgruppe Theo Müller. In: LZ Net vom 25.11.2010.
- MATANDA, M.J. und B. SCHRODER (2004): Business-to-Business Relationships by Categories of Suppliers in the Marketing Channel. In: Bremmers, H.J. et al. (Hrsg.): Dynamics in Chains and Networks. Sixth International Conference on Chain and Network Management in Agribusiness and Food Industry. Wageningen Acad. Pub., Wageningen, Niederlande: 532-537.
- MIV (Milchindustrieverband e.V.) (2010): Die größten Molkereien (D). In: http://www.milchindustrie.de/de/teaser_2008/top25-molkereien-umsatz-und-milchverarbeitung/. Abruf: 22.02.2011.
- MÜLLER, B. (2007): Porters Konzept generischer Wettbewerbsstrategien: Präzisierung und empirische Überprüfung. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- NAUDÉ, P. und F. BUTTLE (2000): Assessing relationship quality. In: Industrial Marketing Management 29 (4): 351-361.
- ÖSTERBERG, P. und J. NILSSON (2009): Members' Perception of their Participation in the Governance of Cooperatives: The Key to Trust and Commitment in Agricultural Cooperatives. In: Agribusiness 25 (2): 181-197.
- PFOHL, H.-C. und G. BRAUN (1981): Entscheidungstheorie, Normative und deskriptive Grundlagen des Entscheidens. Moderne Industrie, Landsberg am Lech.
- PORTER, M.E. (1998): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, New York, USA.
- SAUER, J. und D. ZILBERMAN (2009): Innovation Behaviour at Farm Level – Selection and Identification. 49th Annual Conference of the German Association of Agricultural Economists (GEWISOLA), Kiel.
- SAUNDERS, J. A. (1993): Cluster Analysis for Market Segmentation. In: European Journal of Marketing 14 (7): 422-435.

- SCHRAMM, M., SPILLER, A. und T. STAACK (2004): Brand Orientation in der Ernährungsindustrie. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- SCHULZE, B., WOCKEN, C. und A. SPILLER (2006): Relationship Quality in Agri-food Chains: Supplier Management in the German Pork and Dairy Sector. In: Journal on Chain and Network Science 6 (1): 55-68.
- SCHULZE, H., ALBERSMEIER, F., GAWRON, J.-C., SPILLER, A. und L. THEUVSEN (2008): Heterogeneity in the Evaluation of Quality Assurance Systems: The International Food Standard (IFS) in European Agribusiness. In: International Food and Agribusiness Management Review 11(3): 99-139.
- SIMON, H. (1959): Theories of decision-making in economics and behavioral science. In: The American Economic Review 49 (3): 253-283.
- SOBOH, R.A.M.E, LAMSINK, A.O. und G. VAN DIJK (2011): Distinguishing Dairy Cooperatives From Investor-Owned Firms in Europe Using Financial Indicators. In: Agribusiness 27 (1): 34-46.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2010): Statistisches Jahrbuch 2010. In: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/SharedContent/Oeffentlich/B3/Publikation/Jahrbuch/StatistischesJahrbuch,property=file.pdf>. Abruf: 02.03.2011.
- TOLER, S., BRIGGEMAN, B.C., LUSK, J.L. und D.C. ADAMS (2009): Fairness, Farmers Markets, and Local Production. In: American Journal of Agricultural Economics 91 (5): 1272-1278.
- VOSS, J., SCHAPER, C., SPILLER, A. und L. THEUVSEN (2008): Innovationsverhalten in der deutschen Landwirtschaft – Empirische Ergebnisse am Beispiel der Biogasnutzung. In: Berg, E. et al. (Hrsg.): Risiken in der Agrar- und Ernährungswirtschaft und ihre Bewältigung - Schriften der GEWISOLA 44, Münster: 379-391.
- WOCKEN, C. (2008): Management von Geschäftsbeziehungen in der Milchwirtschaft. Dissertation, Göttingen.
- WOCKEN, C., HEMME, T., RAMANOVICH, M., FAHLBUSCH, M. und A. SPILLER (2008): Der Markt für Milch und Milcherzeugnisse. In: Agrarwirtschaft 57 (1), Supplement: Die landwirtschaftlichen Märkte an der Jahreswende 2007/2008: 36-58.

Anhang

Tabelle 1: Ergebnisse der Faktorenanalyse

Geschäftsbeziehungsqualität: 33,627 % der Varianz, Cronbach´s Alpha: 0,881	Faktorladung
Meine Molkerei versteht die Bedürfnisse der Milcherzeuger.	0,782
Versprechen, die meine Molkerei macht, sind verlässlich.	0,779
Ich fühle mich mit meiner Molkerei verbunden.	0,769
Bei meiner Molkerei werden die Rechte und Pflichten aller Mitglieder berücksichtigt.	0,764
Milcherzeuger und meine Molkerei ziehen an einem Strang.	0,758
Mit der täglichen Zusammenarbeit bei meiner Molkerei bin ich insgesamt ... ¹	0,667
Bei meiner Molkerei werden alle Landwirte gleich behandelt.	0,650
Wenn ich Schwierigkeiten habe, werde ich von meiner Molkerei unterstützt.	0,630
Zukunftsorientierung: 17,339 % der Varianz, Cronbach´s Alpha: 0,815	Faktorladung
Mit meiner Milchproduktion werde ich in Zukunft wachsen.	0,870
Auch wenn die Marktumstände schwierig sind, werde ich langfristig Milchproduzent bleiben.	0,851
Als Milchviehalter blicke ich positiv in die Zukunft.	0,786
Informationszufriedenheit:12,42 % der Varianz, Cronbach´s Alpha: 0,715	Faktorladung
Ich wünsche mir mehr aktuelle Informationen über die Entwicklungen bei meiner Molkerei.	0,873
Ich wünsche mir mehr persönliche Informationen über meine Molkerei.	0,862

Quelle: Eigene Berechnungen; erklärte Gesamtvarianz: 63,863 %; KMO: 0,880; ungefähres Chi-Quadrat: 7192,751; df: 78; Signifikanz nach Bartlett: 0,000; ¹Skala von: +2 „bin voll und ganz zufrieden“ über 0= „teils/teils“ und -2= „bin voll und ganz unzufrieden“