



**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](mailto: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.*

HERAUSFORDERUNGEN DES LANDHANDELS UNTER  
VERÄNDERTEN MARKTBEDINGUNGEN: THEORETISCHE  
ÜBERLEGUNGEN UND EMPIRISCHE EVIDENZ

Birgit Schulze

bschulze@ae.uni-kiel.de

Institut für Agrarökonomie, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel,  
Olshausenstr. 40, 24118 Kiel



2012

*Vortrag anlässlich der 52. Jahrestagung der GEWISOLA  
„Herausforderungen des globalen Wandels für  
Agrarentwicklung und Welternährung“  
Universität Hohenheim, 26. bis 28. September 2012*

**Copyright 2012 by authors. All rights reserved. Readers may make verbatim copies of this document for non-commercial purposes by any means, provided that this copyright notice appears on all such copies.**

# HERAUSFORDERUNGEN DES LANDHANDELS UNTER VERÄNDERTEN MARKTBEDINGUNGEN: THEORETISCHE ÜBERLEGUNGEN UND EMPIRISCHE EVIDENZ

## CHALLENGES OF GRAIN ELEVATORS UNDER CHANGED MARKET CONDITIONS: THEORETICAL CONSIDERATIONS AND EMPIRICAL EVIDENCE

*Birgit Schulze<sup>1</sup>*

### **Zusammenfassung**

Vor dem Hintergrund zunehmender Konzentration und Markttransparenz sowie sinkender Transaktionskosten wird in diesem Beitrag die Disintermediationsgefahr für die gesamte Landhandelsstufe bewertet. Angesichts eines massiven Wettbewerbsdrucks werden zudem verschiedene Profilierungsmöglichkeiten für Landhandelsunternehmen herausgearbeitet und deren Beitrag zur Kundenzufriedenheit empirisch überprüft. Eine Fokusgruppen-Diskussion mit Landwirten beleuchtet die landwirtschaftlichen Sichtweise auf die aktuellen Markt- und Strukturentwicklungen sowie die Beziehungen zum und Zufriedenheit mit dem Landhandel. Explizit werden Potenziale einer Ausschaltung der Landhandelsstufe diskutiert. Anhand einer großzahligen schriftlichen Befragung von Landwirten aus Nord- und Nord-Ostdeutschland wird untersucht, welche Leistungen der Landhändler zu Kundenzufriedenheit führen und damit Potenzial für die Entwicklung von Kernkompetenzen bieten. Die Ergebnisse der multinomialen logistischen Regression zeigen, dass neben der Konditionenpolitik auch die Serviceprofilierung entscheidend für die Kundenzufriedenheit ist. Die Identifikation geschäftsbereichsübergreifender Kernkompetenzen ist angezeigt.

### **Schlüsselbegriffe**

Disintermediation, Kernkompetenzen, Kundenzufriedenheit, Serviceprofilierung.

### **Abstract**

Against the background of increased concentration and market transparency as well as decreasing transaction costs, this paper investigates the threat of disintermediation of the whole stage of farm supply and grain elevator businesses. Possibilities for differentiation of the businesses in the context of fierce competition are theoretically discussed and their impact on customer satisfaction is empirically analyzed. A focus group discussion sheds light on farmers' perspective on market and structural changes as well as the relationship to and satisfaction with grain elevators. The potential of bypassing the elevator stage is explicitly discussed. Based on a large scale survey among farmers from North and North-East Germany, determinants of customer satisfaction are identified. Results of a multinomial logistic regression suggest that besides pricing, customer services are crucial for creating satisfaction. An identification of core competencies crossing business units seems advisable.

### **Keywords**

Disintermediation, core competences, customer satisfaction, service differentiation.

---

<sup>1</sup> Institut für Agrarökonomie, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Olshausenstr. 40, 24118 Kiel. E-Mail: bschulze@ae.uni-kiel.de.

## 1 Einleitung

Landhandelsunternehmen erfüllen traditionell wichtige Funktionen für den Zugang der Landwirtschaft zu Betriebsmittel- und Absatzmärkten (KÜHL, 1982; HARLING und FUNK, 1987; HOLLSTEIN 2001; STRECKER ET AL., 1996: 264): es gilt ein zersplittertes Angebot an Rohwaren zu bündeln und zur richtigen Zeit an den Ort des Bedarfs zu transportieren (Zeit- und Raumüberbrückung). Hinzu kommt die Qualitätsausgleichsfunktion durch Aufbereitung, Separierung oder Aufmischung (RIESSEN, 2008: 46; STRECKER ET AL. 1996: 264). Ergänzende Dienstleistungen für Landwirte umfassen die Finanzierung (Kontokorrentkonto, Lieferantenkredit zur Vorfinanzierung von Betriebsmitteln), die Bereitstellung aktueller Marktinformationen sowie zum Teil auch die (Produktions-)Beratung.

Die wohl umfassendste Beschreibung der Funktionen, Strukturen und Herausforderungen des Landhandels in Deutschland liefern STRECKER ET AL. (1996: 267f.). Für Schleswig-Holstein legte KÜHL bereits im Jahr 1982 eine Analyse der Marktstrukturen im Landwarenhandel sowie des Marktverhaltens der Landwirte vor. Demnach lag die jährliche Abnahmerate an Landhandelsunternehmen zwischen 1955 und 1980 bei durchschnittlich 4,4 %. Heute erreichen die drei größten Landhandelsunternehmen zusammen, zum Teil sogar auch einzeln, in vielen Postleitzahlenregionen Schleswig-Holsteins Marktanteile von mehr als 50% (BUNDESKARTELLAMT 2008).

Nach HOLLSTEIN (2001) wurden im Jahr 1996/97 rund 63 % der inländischen Getreideerzeugung vermarktet, davon rund 85 % (22,6 Mio. t) über den Landhandel und 15 % direkt an Mühlen. Zahlen des BMELV (2012) zufolge lag der Anteil über den Handel vermarkteten Getreides im vergangenen Wirtschaftsjahr mit 68 % noch etwas höher. Aktuellere als die von HOLLSTEIN (2001) für das Wirtschaftsjahr 1996/97 ermittelte Zahl zum direkten Absatz von Getreide durch Landwirte an Mühlen liegen der Autorin nicht vor.

Traditionell werden die lokale Primärstufe und regional oder national tätige Großhandelsunternehmen, sowohl im genossenschaftlichen als auch im privaten Landhandel, unterschieden. Die Unternehmen der Großhandelsstufe sind heute jedoch vielfach, teilweise durch Übernahme lokaler Landhandelsunternehmen, zum Teil auch durch die Vermittlung und Abwicklung von Streckengeschäften auch auf der Einzelhandelsstufe aktiv (KÜHL, 1982; STRECKER ET AL. 1996: 263; BUNDESKARTELLAMT, 2008).

Die Funktion des Landhandels als Intermediär zwischen Landwirten und Vorleistungsindustrie einerseits und Landwirten und Verarbeitern bzw. Importeuren von Getreide andererseits, wird durch den zunehmenden Strukturwandel auf allen Stufen sowie die immer kostengünstigere und mobilere Informationstechnologie mehr und mehr in Frage gestellt. Mit zunehmender Betriebsgröße gewinnen die Landwirte an Attraktivität für eine direkte Geschäftsbeziehung, und neue Informationstechnologien führen zu einer Senkung der Transaktionskosten und großer Markttransparenz, was den Wechsel von Geschäftspartnern erleichtert und Margen verringert (PORTER, 2001). Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen, kann eine wachsende Disintermediations-(Ausschaltungs-)gefahr (WATSON, 2008) für den Landhandel als Akteur in der Getreidewertschöpfungskette angenommen werden. Diese These zu untersuchen ist erstes Ziel des folgenden Beitrags.

Angesichts des starken Verdrängungswettbewerbs und einer anekdotisch bekannten starken Verringerung der Kundenbindung in der Branche, selbst bei Genossenschaften, werden darüber hinaus aber auch Determinanten der Kundenzufriedenheit identifiziert, die Ansätze für die erfolgreiche Positionierung im Wettbewerb aufzeigen und Rückschlüsse auf mögliche Kernkompetenzen, die auch in anderen Geschäftsfeldern von Nutzen sein können, (PRAHALAD und HAMEL, 1990) zulassen. Hierzu liegen für den US-amerikanischen und den schleswig-holsteinischen Markt jeweils ältere Studien vor, die sich insbesondere auf den

Vergleich von genossenschaftlichen und privaten Landhändlern beziehen (BOYTON und BABB, 1982; KÜHL, 1982; SCHRADER ET AL., 1985).<sup>2</sup>

Auf Basis einer Fokusgruppen-Diskussion werden zu beiden oben skizzierten Fragestellungen aus der Literatur abgeleitete Hypothesen erweitert und anhand einer großzahligen postalischen Befragung von Landwirten in Nord- und Ostdeutschland empirisch überprüft. Mittels multinomialer logistischer Regression werden Bestimmungsfaktoren der Kundenzufriedenheit identifiziert. Dabei ist insbesondere das Verhältnis von Konditionen- und Servicepolitik aus Kundensicht zu beleuchten. Neben der Bewertung der verschiedenen Leistungen der Landhändler fließen auch Alter und Bildungsniveau der Betriebsleiter sowie betriebsstrukturelle Merkmale in das Modell ein. Die Ergebnisse der Analyse werden vor dem Hintergrund des Forschungsstandes sowie im Hinblick auf die Identifikation von Kernkompetenzen, die langfristige Wettbewerbsvorteile generieren können, diskutiert. Der Beitrag schließt mit praktischen Implikationen und einem Ausblick.

## **2 Theoretischer Rahmen und Ableitung von Hypothesen**

### **2.1 Disintermediation**

Der Begriff Disintermediation beschreibt das – lange bekannte - Phänomen der Ausschaltung von Wertschöpfungsstufen durch Verzicht oder Übernahme bestimmter Funktionen seitens der vor- und / oder nachgelagerten Stufen (ROSENBLOOM, 2007). Hiervon betroffen und in der Literatur vorrangig behandelt werden insbesondere der (Groß-)Handels- (FABNACHT, 2003; MORSCHETT, 2011; ROSENBLOOM, 1987, 2007) und der Bankensektor (SCHMIDT ET AL., 1999; HACKETHAL, 2001). Eine viel diskutierte Ursache für Disintermediation ist die Einführung des E-Commerce (TIETZ, 2007; PORTER, 2001).

Unabhängig von spezifischen Sektoren haben sich verschiedene Autoren mit den grundsätzlichen Bestimmungsfaktoren für die Ausprägung der Ausschaltungsgefahr auseinandergesetzt. Grundsätzlich gilt, dass „je spezialisierter die Leistungen eines Unternehmens innerhalb einer Wertkette sind, umso geringer ist die Gefahr, dass diese Leistungen von einem vor- oder nachgelagerten Partner in der Wertkette übernommen werden.“ (BELZ und BIEGER, 2006: 419; vgl. auch FABNACHT, 2003). Disintermediation meint jedoch nicht allein die Ausschaltung einzelner Unternehmen, sondern ein „flächendeckendes“ Phänomen.

WATSON (2008:13) vertritt die These, die Disintermediationsgefahr hänge vom Volumen der physischen Warenströme einerseits und der Komplexität der Informationsflüsse andererseits ab. Demnach führt ein hoher mengenmäßiger Warenstrom bei gleichzeitig hoher Informationskomplexität zu einer geringen Ausschaltungsgefahr. Als Grund werden im Wesentlichen Economies of Scale angeführt, die von vor- oder nachgelagerten Stufen in der Regel nicht erreicht werden können. Gemischte Konstellationen (hoher Warenstrom und niedrige Komplexität oder umgekehrt) führen zu einem mittleren Ausschaltungsrisiko, und niedrige Ausprägungen auf beiden Achsen entsprechend zu einer hohen Gefahr der Ausschaltung.

---

<sup>2</sup> Wenngleich, wie ein anonymer Gutachter bemerkte, das Fehlen aktuellerer Studien als Zeichen mangelnder Veränderungen, die von wissenschaftlichem Interesse sein könnten, gewertet werden kann, zeigen die Strukturentwicklungen und auch die Diversifikationsstrategien des Landhandels, dass ein myopisches „Weiter so“ der Situation nicht angemessen ist. Die im Wettbewerb verbleibenden Unternehmen müssen ihre und letztlich die Daseinsberechtigung der gesamten Wertschöpfungsstufe kontinuierlich unter Beweis stellen.

SCHLECHT ET AL. (2010: 95) stellen fest, dass die Disintermediationsgefahr umso höher ist, „je

- kleiner die Anzahl von Anbietern oder Nachfragern ist. Wächst die Konzentration im Markt, so schwächt dies die Position der Zwischenhändler, denn wenige Anbieter und Nachfrager sind leichter zu verknüpfen.
- niedriger die Verhandlungsvorteile durch die Bündelung von Angebot bzw. Nachfrage ausfallen.
- geringer die Notwendigkeit der mengenmäßigen Abstimmung ist.
- besser die Kommunikationsmöglichkeiten zwischen den Wertschöpfungsstufen sind. leichter Leistungen durch die vor- bzw. nachgelagerte Stufe übernommen werden können.“

Verschiedene Entwicklungen der vergangenen Jahre werfen für die Landhändler die Frage auf, inwiefern die von ihnen angebotenen Handelsaktivitäten und damit in Zusammenhang stehenden Dienstleistungen künftig noch benötigt werden. Mögliche Treiber einer vollständigen oder teilweisen Ausschaltung der Zwischenhandelsstufe werden im Folgenden diskutiert, wobei zwischen Getreideein- und Betriebsmittelverkauf unterschieden wird.

Mithilfe neuer Informationstechnologien können Transaktionskosten eingespart werden, und durch die sinkenden Informationskosten und die Verfügbarkeit von Markt- und insbesondere Börseninformationen ist eine hohe Markttransparenz vorhanden. Zudem können relativ unproblematisch auch länderübergreifend Kontakte zwischen Landwirten und Verarbeitern oder Importeuren hergestellt werden. Dies erhöht gemäß der Ausführungen von Schlecht et al. (2010) die Disintermediationsgefahr für den Landhandel. Auch der zunehmende Strukturwandel in der Landwirtschaft könnte die Ausschaltungsgefahr des Landhandels erhöhen: wenn immer weniger und größere Betriebe am Markt verbleiben, wird die gezielte Ansprache durch Betriebsmittelhersteller oder auch Getreide- und Ölsaatenimporteure oder -verarbeiter attraktiver.

Die Abschätzung von Verhandlungsvorteilen durch die Bündelung von Angebot bzw. Nachfrage ist jedoch differenziert vorzunehmen: gegenüber dem stark konzentrierten Importgroßhandel dürfte der Landhandel eine weitaus bessere Verhandlungsposition haben als einzelne landwirtschaftliche Betriebe, selbst Großbetriebe. Im Verhältnis zu kleineren, regionalen Mühlen, könnte dies anders aussehen. Hier stellt sich allerdings die Frage nach den Möglichkeiten des Qualitätsausgleichs, wenn ein einzelner oder einige wenige Betriebe ihr Angebot bündeln: durch ihre geographische Nähe könnten witterungsbedingt auftretende Qualitätsschwankungen möglicherweise nicht hinreichend ausgeglichen werden. Ein Landhandelsunternehmen wäre hierzu gegebenenfalls besser in der Lage. Zudem vollzieht sich auch auf Ebene der Mühlen ein zunehmender Strukturwandel (BMELV 2011).

Hinsichtlich des Betriebsmittelgeschäfts konstatierten STRECKER ET AL. (1996: 261) vor mehr als 15 Jahren eine starke Gate-Keeper-Funktion des Landhandels bei Düngemittel- und Pflanzenschutzmitteln und auch Saatgut, die allerdings durch den Strukturwandel in der Landwirtschaft zunehmend infrage gestellt wird: „Großbetriebe, speziell im Osten Deutschlands, suchen Wege des direkten Einkaufs bei Großhändlern und bei Herstellern“.

Durch Bonusprogramme und einen auf Großbetriebe ausgerichteten Außendienst versucht zudem auch die Vorleistungsindustrie, die Kundenbindung zu steigern. Aufgrund der hohen wirtschaftlichen Bedeutung insbesondere des Pflanzenschutzmittel-Einsatzes für den Erfolg des landwirtschaftlichen Betriebs kann jedoch vermutet werden, dass Landwirte zumindest bei Standardprodukten durchaus preisorientiert kaufen und sich nicht umfassend an einen einzigen Pflanzenschutzmittel-Hersteller binden. Das Angebot von Produkten verschiedener Hersteller und damit auch Preislagen dürfte hier ein Vorteil des Landhandels sein.

Die Finanzierungsfunktion, die viele Landhändler übernehmen, stellt eine zusätzliche Dienstleistung dar, die für viele Landwirte essentiell für den Fortbestand des Betriebs ist.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die meisten Leistungen des Landhandels zwar prinzipiell auch von Landwirten, Betriebsmittelherstellern, Mühlen, Importeuren und Banken übernommen werden könnten. Es wird aber auch deutlich, dass die Bedeutung von Mengen und Qualitäten bei der Getreidevermarktung sowie die Bündelung verschiedener Transaktionen und Dienstleistungen durch eine Stufe der Wertschöpfungskette einer Disintermediation entgegenstehen.

## **2.2 Entwicklung strategischer Wettbewerbsvorteile**

Neben der oben beschriebenen, die gesamte Branche betreffenden, Disintermediations- oder Ausschaltungsgefahr, gilt es für das einzelne Unternehmen, sich im Wettbewerb strategisch so zu positionieren, dass eine Austauschbarkeit durch Konkurrenten möglichst ausgeschlossen ist. PORTER diskutierte bereits 2001, dass das Internet den Lieferanten von z.B. Handelsunternehmen nicht nur die Möglichkeit biete, direkt an Endkunden heranzutreten, sondern auch Zugang zu einer größeren Zahl anderer Händler schafft und damit einen härteren Wettbewerb und sinkende Margen bewirkt. Jenseits der Kostenführerschaftsstrategie, die sich in einer günstigen Konditionenpolitik ausdrückt, empfiehlt sich daher die Entwicklung strategischer Wettbewerbsvorteile durch die Identifikation und den Aufbau von Kernkompetenzen (PRAHALAD und HAMEL (1990).

Im Sinne dieses Ansatzes entstehen Wettbewerbsvorteile durch besondere Ressourcen bzw. Kompetenzen von Unternehmen, die sowohl tangibler als auch intangibler Natur sein können, häufig im Humankapital eines Unternehmens begründet liegen. Diese ermöglichen das Angebot bestimmter, vom Kunden als einzigartig wahrgenommener Leistungen, die auch auf anderen (künftigen) Märkten genutzt werden können und nur schwer imitierbar sind. PRAHALAD und HAMEL empfehlen für die Identifikation von Kernkompetenzen im Unternehmen eine intensive, unternehmensinterne, Auseinandersetzung mit den Fähigkeiten der Mitarbeiter, den aktuellen Geschäftsfeldern und der Frage, wie sich diese künftig entwickeln werden bzw. welche weiteren Einsatzmöglichkeiten sich für die bestehenden Kompetenzen künftig bieten werden. Das traditionelle Denken in Strategischen Geschäftseinheiten und aktuellen Produktportfolios soll dafür aufgegeben werden (IBID.).

In diesem Beitrag wird dagegen zunächst ein anderer Ansatz gewählt: ausgehend von aus der Literatur herausgearbeiteten Überlegungen zu den Positionierungsmöglichkeiten von Landhandelsunternehmen wird anhand einer Landwirte-Befragung zur Kundenzufriedenheit mit dem Landhandel zunächst ermittelt, welche (Teil-)Strategien von den Landwirten besonders wahrgenommen werden und zu Kundenzufriedenheit führen.

STRECKER ET AL. (1996: 268f.) stellen fest, dass die strategischen Optionen von Unternehmen dieser Branche, aufgrund des klassisch preisorientierten Handelsgeschäfts und der nicht vorhandenen Produktion von differenzierbaren Gütern, begrenzt sind. Die Kostenführerschaftsstrategie (PORTER, 2008: 72f.) sei daher zwingend von allen Unternehmen zu verfolgen. Potenziale liegen hier zum einen in der Realisierung von Economies of Scale durch Zusammenschlüsse und Kooperationen, aber auch in der Konsolidierung von Betriebsstätten und der Reduktion von Überkapazitäten, die hohe Stückkosten bedingen. Die Kostenführerschaftsstrategie muss jedoch, um im Wettbewerb bestehen zu können, durch eine Profilierung ergänzt werden, die sich sowohl auf Produkte als auch auf Services oder Kommunikationsmaßnahmen beziehen kann (IBID., 1996: 268). HARLING und FUNK analysierten Ende der 1970er Jahre die Wettbewerbsstrategien US-amerikanischer Landhandelsunternehmen und kamen zu dem Schluss, dass sich kaum Unterschiede zwischen den Strategien der Unternehmen feststellen lassen (IBID.: 1053). Für Deutschland ist der Autorin keine vergleichbare Studie bekannt.

Dabei können beispielsweise das Angebot günstiger Konditionen als Ausdruck einer *Preis-*, ein breites Angebot als Ausdruck einer *Sortimentsdifferenzierungsstrategie* und Marktanalysen, Service und Kundenbetreuung sowie Logistikleistungen und Termineinhaltung als Teil einer *Serviceprofilierung* operationalisiert werden.<sup>3</sup> Vor dem Hintergrund volatiler Märkte, die die Liquidität sowohl der Landwirte als auch der Handelsunternehmen schnell in Frage stellen können, kann zudem die schnelle und zuverlässige Zahlung als Ausdruck finanzieller Stabilität ein Profilierungsargument darstellen. Schließlich soll auch die Wirkung der Zuordnung eines spezifischen Betreuers („Key Accounter“), der für alle Belange des Kunden zuständig ist, auf die Kundenzufriedenheit untersucht werden, da dies nur von einem Teil der Landhändler angeboten wird und einerseits hohe Kosten verursachen, andererseits aber auch einen besonderen Beitrag zur Kundenzufriedenheit und -bindung leisten könnte.

Insgesamt können die folgenden Hypothesen aufgestellt werden: Die Kundenzufriedenheit ist umso höher,

- je besser der Service und die Kundenbetreuung,
- je größer die wahrgenommenen Bemühungen um den Kunden,
- je besser der Umgang mit Beschwerden,
- je größer das Angebot,
- je besser die angebotenen Konditionen,
- je schneller die Zahlung,
- je zuverlässiger die Zahlung,
- je besser die Marktanalysen,
- je besser die Termineinhaltung,
- je besser die Logistikleistung und
- wenn ein spezifischer Kundenbetreuer (Key Account Manager) zugewiesen wird.

Außerdem wird angenommen, dass die Kundenzufriedenheit umso geringer ist,

- je mehr sich die Mitarbeiter der Landhandelsunternehmen überheblich verhalten, und
- je mehr das Unternehmen als am längeren Hebel sitzend wahrgenommen wird.

Im Folgenden werden die empirischen Studien zur Beantwortung der Disintermediationsfrage sowie zur Prüfung der oben aufgestellten Hypothesen vorgestellt und anschließend die zentralen Ergebnisse präsentiert.

### **3 Datenerhebung, Stichprobe und empirische Methoden**

#### **3.1 Fokusgruppen-Diskussion: Zusammensetzung und Vorgehensweise**

Im Juni 2010 wurde zunächst eine Fokusgruppen-Diskussion mit sieben Landwirten aus Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern durchgeführt. Die Teilnehmer wurden von einem norddeutschen Landhandels-Unternehmen als „Zukunfts-Landwirte“ empfohlen und repräsentierten ein breites Spektrum im Hinblick auf betriebsstrukturelle wie auch Betriebsleiter-Charakteristika: drei Betriebe liegen in Mecklenburg-Vorpommern und vier in Schleswig-Holstein. Drei Landwirte bewirtschaften reine Ackerbaubetriebe, drei hielten

---

<sup>3</sup> Die von STRECKER ET AL. (1996, 272f.) außerdem genannten Optionen der Vertriebsdifferenzierung und der Diversifizierungsstrategie berücksichtigen nicht mehr die Landwirte als Kunden und werden hier daher nicht näher betrachtet. Sie spielen jedoch, in Form von Auslandsaktivitäten und der Erschließung neuer Geschäftsfelder wie der Bioenergie, Gartenbaucentern und Baustoffhandel, eine wichtige Rolle in der strategischen Ausrichtung insbesondere der Landhandelsunternehmen, die auch auf der Großhandelsstufe agieren.



zudem Mastschweine und ein Landwirt bewirtschaftet einen Milchviehbetrieb. Die Betriebsfläche variiert zwischen 200 und 3000 ha, wobei es sich bei den beiden größten Betrieben um Kooperationsbetriebe handelt.

Diskussionsthemen waren die aktuellen Preis- und Strukturentwicklungen auf dem Getreidemarkt sowie die betrieblichen Anpassungsstrategien und das grundsätzliche Getreidevermarktungs- und Betriebsmitteleinkaufsverhalten. Um den Einstieg zu erleichtern und sicherzustellen, dass alle Teilnehmer ihre Gedanken einbringen können, schrieben diese zunächst ihre Überlegungen auf Moderationskarten. Diese wurden von der Moderatorin gemischt, nacheinander vorgelesen und zur Diskussion gestellt. Die Diskussion mit einer Dauer von insgesamt 2,5 Stunden wurde aufgezeichnet und anschließend transkribiert.

### 3.2 Fragebogengestaltung und Durchführung der quantitativen Befragung

Insgesamt handelt es sich bei dem Untersuchungsgegenstand um eine relativ neue Forschungsfrage. Um den Fragebogen insgesamt möglichst kurz zu halten, wurden die verschiedenen, im Rahmen der Hypothesen dargestellten potenziellen Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit, ebenso wie diese selbst, jeweils mit Einzelstatements erhoben, die auf einer 5-stufigen Likert-Skala von 1 = „Trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 = „Trifft voll und ganz zu“ für den aktuell wichtigsten Getreideabnehmer im Vergleich zu dessen Wettbewerbern beantwortet werden sollten. Grundlage für die Formulierungen bildeten die Erkenntnisse aus der Fokusgruppen-Diskussion sowie die oben bereits skizzierten theoretischen Überlegungen. Im Sinne des Confirmation-Disconfirmation-Paradigmas der Kundenzufriedenheit (HOMBURG und STOCK, 2002) wird diese mithilfe des Statements „[Mein wichtigster Abnehmer ...] erfüllt meine Erwartungen.“ gemessen. Mithilfe eines Pretests mit 10 Landwirten wurde die Verständlichkeit der Fragen und Aussagen überprüft.

Insgesamt wurden im Frühjahr 2011 4.200 Landwirte in Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern angeschrieben. 630 sendeten den Fragebogen zurück, wobei jedoch nur 562 Fragebögen vollständig ausgefüllt wurden; dies entspricht einem Rücklauf von 13,3 %.

Die Teilnehmer der schriftlichen Befragung stammen zu 81,3 % aus Schleswig-Holstein, sind größtenteils Betriebsleiter (97,3 %) oder Hofnachfolger (2 %) und überwiegend (95,5 %) männlich. Der Altersdurchschnitt beträgt 48,6 Jahre (Standardabweichung: 9,4 Jahre) und die aktuelle Position wird im Durchschnitt seit 18,4 Jahren (Standardabweichung: 9,5 Jahre) ausgeübt (vgl. Tabelle 1). Im Vergleich zu den Altersstrukturen vollbeschäftigter Betriebsleiter laut Statistischem Bundesamt (Stand 2007) sind Betriebsleiter in der Kategorie der 45- bis 54-jährigen sowie der 25-34-jährigen leicht überrepräsentiert, die dazwischen liegende Altersgruppe dagegen unterrepräsentiert. Das Bildungsniveau ist mit 28,4 % Absolventen eines landwirtschaftlichen Studiums (und 2 % sonstiges Studium), 17,8 % Landwirtschaftsmeistern, 32,3 % Staatlich geprüften Agrarbetriebswirten und 37,1 % Staatlich geprüften Wirtschaftlern relativ hoch (Mehrfachantworten waren möglich). Die durchschnittlich bewirtschaftete Ackerfläche liegt bei 241,3 ha, der Median allerdings nur bei 103 ha, was auf eine starke Streuung hindeutet: der größte Betrieb hat eine Fläche von knapp 3000 ha angegeben, der kleinste eine Ackerfläche von 1,4 ha.

**Tabelle 1: Stichprobenzusammensetzung der quantitativen Befragung**

Alter [a]	Geschlecht	Ø-Ackerfläche [ha]	Region	Lagerkapazität vorhanden
48,6	95,5 % ♂ / 4,5 % ♀	241,3	81,3 % SH 18,7 % MVP	23 % ausreichend 28 % nicht ausreichend 49 % keine

Quelle: Eigene Darstellung

Die Einlagerung der Ernte auf dem Betrieb ist bei 23 % der Befragten uneingeschränkt, und bei weiteren 28 % zumindest eingeschränkt (keine ausreichende Kapazität für die gesamte Ernte) möglich. 25 % der Betriebe verfügen zudem über eine Getreidetrocknung mit ausreichender, 11 % mit unzureichender Kapazität.

### 3.3 Analysemethoden

Die Fokusgruppen-Diskussion wurde mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet (MAYRING, 2010). Die durch die schriftliche Befragung erhobenen Daten wurden manuell eingegeben und anschließend mithilfe der Software SPSS 18.0 ausgewertet. Aufgrund der schiefen Verteilung der abhängigen Variable „Kundenzufriedenheit“ (vgl. unten) wurden die Antwortoptionen jeweils als kategorial betrachtet und die oben formulierten Hypothesen mithilfe der multinomialen logistischen Regression überprüft. Eine OLS-Schätzung würde in diesem Fall zu verzerrten Schätzwerten führen (MENARD, 2010: 196). Mittels Maximum-Likelihood-Schätzung wird so berechnet, wie eine Veränderung auf Ebene der unabhängigen Variablen die Wahrscheinlichkeit der Wahl einer Antwortkategorie gegenüber einer Referenzkategorie beeinflusst. Voraussetzung für die Schätzung ist eine Fallzahl von mindestens 25 pro Kategorie (ROHRLACK, 2007: 199).

Als Gütemaße für das Gesamtmodell können der Likelihood-Ratio-Test, die Pseudo-R<sup>2</sup>-Statistiken sowie die Klassifikationsmatrix herangezogen werden (IBID.: 202, 209). Letztere gibt an, welcher Anteil der Probanden aufgrund des Schätzmodells der jeweils richtigen Kategorie zugeordnet wurde. Durch Vergleich dieses Wertes mit dem Proportional Chance Criterion (PCC) kann geprüft werden, inwiefern das Modell zu einer besseren Zuordnung im Vergleich zu einer zufälligen Aufteilung führt. Der Wert berechnet sich nach folgender Formel (IBID.: 209):

$$PCC = \sum_{g=1}^G \left(\frac{n_g}{n}\right)^2 = \sum_{g=1}^G a_g^2$$

mit  $n_g$  = Anzahl der Elemente in der Gruppe  $g$  ( $g = 1, \dots, G$ )  
 $a_g$  = Anteilswert der Gruppe  $g$  ( $g = 1, \dots, G$ ) an der Gesamtstichprobe  $n$   
 $G$  = Anzahl der Gruppen.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der empirischen Analysen dargestellt und anschließend in Abschnitt 5 diskutiert.

## 4 Ergebnisse

### 4.1 Ergebnisse der Fokusgruppen-Diskussion

#### *Zur Disintermediationsgefahr*

Die Landhandelsstufe im Einkauf oder in der Vermarktung zu überspringen hat bislang nur einer der Teilnehmer tatsächlich ausprobiert, ein Teilnehmer berichtet, dass diese Thematik immer wieder unter Berufskollegen diskutiert werde. Der bereits Erfahrene schätzt das Potenzial solcher Strategien jedoch als gering, die damit verbundenen Risiken als sehr hoch ein: beim Einkauf sind bestimmte Beschränkungen der Großhändler, beispielsweise bezüglich der Paletten-Rücknahme zu berücksichtigen, bei der Vermarktung des Getreides über einen Hafen fehle die Abnahmesicherheit, was ohne entsprechende Lagermöglichkeiten vor Ort zu erheblichen Einbußen führen kann: „Der Handel kann das besser“.

Ein Teilnehmer kann Erfahrungen in der Übernahme der Lagerhaltungs- und Qualitätsausgleichsfunktion als Dienstleister für andere Landwirte, aber auch für den Landhandel, der sich zunehmend „aus der Fläche zurückzieht“ berichten.

Insgesamt sind die Teilnehmer relativ einhellig der Meinung, dass der Landhandel insbesondere in der Raum- und Zeit-Überbrückung eine wichtige Funktion erfüllt und kaum substituierbar ist. Die Aussage *„Wir können dem Handel nicht die Luft abdrücken, wir brauchen den; er muss verdienen, aber er darf uns auch nicht über den Tisch ziehen.“* zeigt zudem, dass die starke Konkurrenz zwischen den Landhändlern wahrgenommen und als grundsätzlich positiv für die eigene Verhandlungsposition eingeschätzt, dabei jedoch auch eine weitere Konzentration gefürchtet wird.

#### *Zur Kundenzufriedenheit und Beziehung zum Landhandel*

Die Fokusgruppen-Diskussion zeigte jedoch entsprechend der vorstehenden Aussagen, dass eine enge Bindung an den regionalen Landhandel kaum noch vorhanden ist: *„Egal welcher LKW da kommt und das Zeug abholt, wenn die Marge stimmt und das Geld dann ist das ok. Dass man eben auch überregional denkt.“* Auch das Streckengeschäft hat für die Teilnehmer an Bedeutung gewonnen; sie betonen allerdings, dass dies für kleinere Betriebe nicht angeboten werde.

Bezüglich der Konditionenpolitik (Preisdifferenzierung) sollten bei Vorkontrakten Abschlüsse für Minderqualitäten fest vereinbart und unbegrenzte Übermengen festgelegt werden, betont ein Teilnehmer: *„Es gibt genug, die dir die Türen einlaufen auf dem Hof, genug Außendienstler, die kommen und wenn man ein bisschen cool bleibt – man kann alles aushandeln, das ist meine Erfahrung“.*

Eine oben diskutierte mögliche Profilierung im Bereich der Services bezog sich auf die Informationsversorgung. Hier beschreiben die Landwirte eine regelrechten Informationsflut: *„Jeden Tag kriegt man ein Fax oder eine SMS oder eine E-Mail, oder alles drei auf einmal und filtert eigentlich die ganze Zeit nur Information.“* Die Schwierigkeit liegt daher mehr in der Informationsbewertung und Gewichtung: *„Es ist sehr viel schlechte Information im Markt“* und *„Kostenlose Information ist erst mal verdächtig“.* Der Zeitaufwand für die Beschaffung und insbesondere die Verarbeitung der Marktinformationen wird insgesamt als „enorm“ bezeichnet, wobei keine konkreten Zahlen genannt werden. Der Landhandel könne sich hier jedoch als „Informationsbroker“ durchaus profilieren.

Persönliche Beziehungen hatten im Getreidehandel traditionell eine große Bedeutung (Kühl 1982). Um diese aufzubauen und zu pflegen, beschäftigt der Großteil der Landhandelsunternehmen Außendienst-Mitarbeiter. Deren Besuche werden von den Betriebsleitern allerdings sehr unterschiedlich bewertet: die Aussagen variieren von *„Jeglicher Besuch bringt erst mal Sand ins Getriebe, es läuft nicht mehr so, und je mehr Leute ich habe, umso schwieriger ist es. Wenn einer auf den Hof kommt, gucken nämlich sieben erst mal, wer kommt da, und sieben lassen dann den Schlüssel fallen“* bis hin zu *„Ach, so ab und zu soll der ruhig auch mal persönlich vorbeikommen“.* Grundsätzlich legen die Teilnehmer aber Wert darauf, einen einzigen persönlichen Ansprechpartner bei den Landhändlern zu haben, mit dem sie alle Belange klären können. Beratung durch Mitarbeiter des Landhandels nehmen sie dagegen nicht in Anspruch – dies sei eher etwas für die kleineren Betriebe, die sich keinen privaten Berater leisten könnten oder wollten.

Zusammenfassend sehen die Teilnehmer der Fokus-Gruppendiskussion die künftige Rolle des Landhandels insbesondere als Informations-Broker und Logistiker. Die Solvenz des Unternehmens wird als Grundvoraussetzung für die Zusammenarbeit erachtet. Schlechte Erfahrungen hat diesbezüglich allerdings, zumindest im Getreidebereich, noch keiner der Diskussionsteilnehmer gemacht. Im Folgenden soll geklärt werden, ob die gewonnenen Erkenntnisse auf die nord- und ostdeutschen Landwirte übertragen werden können.

## 4.2 Ergebnisse der quantitativen Befragung

Rund 82% der Befragten gaben mindestens zwei Handelspartner und rund 52% sogar mindestens drei Handelspartner an. Dennoch sind die Geschäftsbeziehungen in der Regel langfristiger Natur. Mit dem wichtigsten Geschäftspartner arbeiteten die Befragten im Mittel rund 17 Jahre zusammen, wobei die Angaben zwischen einem und 30 Jahren liegen.

Die Kundenzufriedenheit der Befragten fällt insgesamt hoch aus: nur insgesamt 9,3 % stufen die Erwartungen als „nicht“ beziehungsweise „eher nicht“ erfüllt ein. Aufgrund der kleinen Fallzahlen und der oben genannten Mindestfallzahl von 25 Probanden pro Kategorie werden diese beiden Gruppen für die weitere Analyse zur Gruppe der „Unzufriedenen“ zusammengefasst. Demgegenüber stehen 10,6 % sogar „Sehr Zufriedene“, 51 % „Eher Zufriedene“ und 29,2 % „Mittelmäßig Zufriedene“.

Tabelle 2 zeigt die Parameterschätzer sowie die Gütemaße für das Gesamtmodell zur Erklärung der Kundenzufriedenheit. Es wird deutlich, dass jeweils unterschiedliche Aspekte die Zugehörigkeit zu den drei Gruppen im Vergleich zur Referenzkategorie der „Mittelmäßig Zufriedenen“ erklären. Die Signifikanz des Pearson-Chi-Quadrat Tests (0,009) weist, ebenso wie die Devianz (Signifikanz = 1,0), eine gute Anpassung des Modells aus (ROHRLACK, 2007). Der Likelihood-Ratio-Test zeigt eine hohe Erklärungskraft der unabhängigen Variablen. Für das Cox&Snell-R<sup>2</sup> und Nagelkerkes-Pseudo-R<sup>2</sup> werden gute bzw. sehr gute Werte erreicht, das McFadden-R<sup>2</sup> zeigt einen akzeptablen Wert (IBID.: 204), und der Prozentsatz der insgesamt korrekt geschätzten Fälle beträgt 65,7 % und liegt damit deutlich über der Trefferquote von 36,4 % (PCC), die bei einer zufälligen Zuordnung der Beobachtungen erreicht worden wäre.

**Tabelle 2: Schätzergebnisse zur Erklärung der Kundenzufriedenheit**

	Unzufriedene vs. Mittelmäßig Zufriedene (47,1% richtige Zuordnung)		Eher Zufriedene vs. Mittelmäßig Zufriedene (84,0% richtige Zuordnung)		Sehr Zufriedene vs. Mittelmäßig Zufriedene (41,0% richtige Zuordnung)	
	B	exp(B)	B	exp(B)	B	exp(B)
Service & Kundenbetreuung	-,175	,839	<b>,700***</b>	<b>2,014</b>	<b>2,226***</b>	<b>9,258</b>
Bemühungen um Kunden	<b>-,683**</b>	<b>,505</b>	,173	1,189	,354	1,424
Umgang mit Beschwerden	,039	1,039	-,086	,917	-,030	,970
bessere Konditionen	-,239	,787	-,043	,957	<b>,545<sup>+</sup></b>	<b>1,724</b>
schnellere Zahlung	,662	1,939	-,095	,909	,122	1,130
zuverlässigere Zahlung	-,068	,934	<b>,435*</b>	<b>1,545</b>	,284	1,328
gute Marktanalysen	-,264	,768	,139	1,149	<b>,629<sup>+</sup></b>	<b>1,875</b>
bessere Termineinhaltung	-,369	,691	,183	1,200	,539	1,715
Logistik im Griff	<b>-,606*</b>	<b>,545</b>	-,046	,955	-,080	,924
größeres Angebot	,321	1,379	,280	1,323	,041	1,042
Verhalten von oben herab	,037	1,037	<b>-,713***</b>	<b>,490</b>	<b>-1,063<sup>+</sup></b>	<b>,346</b>
sitzt am längeren Hebel	<b>-,659**</b>	<b>,517</b>	-,107	,899	,306	1,358
kein spezifischer Betreuer	,700	2,015	-,148	,862	-1,087	,337
Konstante	4,8		-3,4		-17,2	

Quelle: Eigene Berechnung; \*\*\*p≤ 0,001, \*\*p≤ 0,01, \*p≤ 0,05; <sup>+</sup>p≤ 0,1 Niveau;  $\chi^2 = 248,4***$ ; Cox&Snell-R<sup>2</sup>=0,49; Nagelkerkes-R<sup>2</sup>=0,55; McFadden-R<sup>2</sup>=0,29; korrekte Zuordnung zur Referenzkategorie: 48,6%

Die Wahrscheinlichkeit, in der Gruppe der Unzufriedenen, und nicht in der Gruppe der „Mittelmäßig Zufriedenen“ zu sein, wird im Wesentlichen durch die wahrgenommenen Bemühungen des Landhandels um seinen Kunden, die Logistikleistung sowie das Machtverhältnis bestimmt. Interessanter Weise wirken alle Variablen negativ auf die Wahrscheinlichkeit, sich in dieser Gruppe zu befinden.

Je besser der Service und die Kundenbetreuung wahrgenommen werden, desto höher dagegen die Wahrscheinlichkeit, in der Gruppe der „Eher“ oder „Sehr Zufriedenen“ und nicht unter den „Mittelmäßig Zufriedenen“ zu sein. Gleichermäßen wirkt ein Verhalten „von oben herab“ negativ auf die Wahrscheinlichkeit, sich in einer dieser beiden Gruppen zu befinden. Die Wahrscheinlichkeit, den „Eher Zufriedenen“ anzugehören, wird zudem durch die Wahrnehmung einer zuverlässigeren Zahlung im Vergleich zu Wettbewerbern erhöht.

Sehr Zufriedene nehmen bessere Konditionen sowie sehr gute Marktanalysen bei ihren Landhändlern wahr. Betriebscharakteristika, wie die bewirtschaftete Fläche oder die Region, aber auch Betriebsleitereigenschaften, wie das Alter, haben in dieser Stichprobe keinen signifikanten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit.

## **5 Diskussion**

Die Fokusgruppen-Diskussion hat gezeigt, dass dem Landhandel selbst von Leitern großer landwirtschaftlicher Betriebe eine wichtige Funktion als Zwischenhändler zugesprochen wird. Ungeachtet des starken Strukturwandels auf landwirtschaftlicher Seite generiert der Groß- und Einzelhandel offensichtlich nach wie vor Economies of Scale in Lagerhaltung und Logistik und verfügt weiterhin über eine höhere Verhandlungsmacht gegenüber Abnehmern, so dass die Kosten des Marktzugangs für die Landwirte geringer sind als bei direktem Bezug und Absatz.

Disintermediations-Tendenzen sind eher bei einzelnen Teilfunktionen als bei der gesamten Landhandelsstufe zu beobachten: die Lagerhaltung wird zunehmend von Landwirten selbst übernommen; mit fortschreitendem Rückzug des Landhandels aus der Fläche lagern einige Landwirte zudem auch für Nachbarbetriebe ein und erfüllen somit gegebenenfalls auch die Qualitätsausgleichsfunktion. Zudem zeigte sich, dass der Landhandel in der Lagerhaltung bereits gezielt Kooperationen mit Landwirten eingeht, um die Folgen von Standortschließungen für die Kunden zu reduzieren. Die aktuelle Ausstattung der Betriebe mit Lagerkapazitäten ist im Ergebnis der quantitativen Befragung jedoch noch eher gering, so dass erst mittel- bis langfristig eine echte Bedrohung für den Landhandel entstehen könnte. Direkte Geschäfte mit Betriebsmittelherstellern oder -großhändlern stehen nach Erfahrungsberichten der Fokusgruppen-Teilnehmer vor größeren organisatorischen Hindernissen, und das Mengen- und Preisrisiko bei der direkten Getreidevermarktung, zumindest nach Übersee, beschränkt auch hier die Gefahr einer Ausschaltung des Landhandels.

Bezogen auf die oben genannten Bestimmungsfaktoren der Disintermediation kann somit konstatiert werden, dass trotz relativ hoher Markttransparenz die Kosten der Internalisierung von Beschaffungs- und Vermarktungsaktivitäten durch Landwirte oder Verarbeiter zumindest aktuell aufgrund der Anbieter- und Abnehmerstruktur noch zu hoch sind.

Der schon von KÜHL (1982) STRECKER ET AL. (1996) sowie HARLING und FUNK (1987) diagnostizierte hohe Wettbewerbsdruck unter den Landhändlern, der zu einer relativ schwachen Position gegenüber den Landwirten führt, wird aber von den Teilnehmern bestätigt. In der Befragung von KÜHL (1982) gaben nur 12% der Befragten an, mit mehr als einem Landhandelsunternehmen zusammen zu arbeiten. Zudem waren die Beziehungen zu den genossenschaftlichen wie auch den privaten Unternehmen im Wesentlichen langfristiger Natur, mit Beziehungsdauern von deutlich über 10 Jahren. Diese Befragung zeigt dagegen, wie auch schon die Fokusgruppe, dass rund 30 Jahre später die Mehrheit der Landwirte mit mehreren Landhändlern zusammenarbeitet. Dies unterstreicht die Bedeutung der Frage, inwiefern die Unternehmen in der Lage sind, sich vom Wettbewerb abzugrenzen und besondere Kundenzufriedenheit zu erreichen. Die quantitative Befragung zeigt auf, wo Profilierungspotenziale liegen:

Die Zugehörigkeit zur Gruppe der „Sehr Zufriedenen“ wird außer durch hohen wahrgenommenen Service und Kundenbetreuung auch durch gute Marktanalysen (Serviceprofilierung) sowie bessere Konditionen (Preisdifferenzierungsstrategie) erklärt – hier zeigt sich, dass sich sowohl die Finanzkraft des Unternehmens als auch der Aufbau von Know how im Bereich der Marktanalyse im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit positiv auswirken. Eine Profilierung auf dem Gebiet der Informationsbereitstellung erscheint auch im Ergebnis der Fokusgruppen-Studie sinnvoll. Diese zeigte aber auch, dass eine solche Strategie angesichts der zahlreichen Informationsangebote am Markt sehr anspruchsvoll ist und noch kein unmittelbares Geschäft im Sinne einer Ein- oder Verkaufsentscheidung generiert.

Wichtig ist den Befragten offensichtlich auch ein Umgang „auf Augenhöhe“. Je mehr sich die Geschäftspartner „von oben herab“ verhalten, desto geringer die Wahrscheinlichkeit, dass sich Kundenzufriedenheit einstellt. Schlechte Logistikleistungen schließlich führen zwar zu Unzufriedenheit; zwischen den mittelmäßig, eher und sehr zufriedenen Landhandelskunden wirkt das Kriterium „Logistik im Griff“ aber nicht diskriminierend. Die übrigen Variablen – größeres Angebot (Sortimentsdifferenzierung), schnellere Zahlung oder der Umgang mit Beschwerden – bewirkten in dieser Schätzung keine Trennung. Dies kann darauf hindeuten, dass sich die in der Region aktiven Landhändler bereits relativ stark hinsichtlich der offensichtlichen Geschäftspraktiken angeglichen haben, wie für die USA bereits 1987 von HARLING und FUNK gezeigt wurde.

Der Kernkompetenz-Ansatz hat jedoch nicht die Kundenzufriedenheitsanalyse zum Fokus, sondern fasst den Blick weiter, bzw. tiefer – jenseits von Geschäftsfeldern und deren „Endprodukten“: Kernkompetenzen eines Unternehmens werden verstanden als dem Unternehmenserfolg zugrundeliegende, von spezifischen Produkten und Geschäftsbereichen unabhängige Fähigkeiten eines Unternehmens, die Zugang zu sehr unterschiedlichen Märkten bieten können. Im Zusammenhang mit den hier herausgearbeiteten Determinanten der Kundenzufriedenheit stellt sich also die Frage, welche Fähigkeiten oder Ressourcen ein Unternehmen zu entsprechenden Leistungen befähigt, und wie diese auch in anderen, sich künftig entwickelnden, Märkten genutzt werden können. PRAHALAD und HAMEL (1990: 89f.) stellen das Personalmanagement, insbesondere die Personalentwicklung, als zentral heraus. Mitarbeiter, die Kernkompetenzen verkörpern, sollen identifiziert, gefördert und über Geschäftseinheiten hinweg zusammen gebracht werden. Dies setzt sicherlich eine gewisse Unternehmensgröße voraus. Auch für den Landhandel zeigen die Ergebnisse zur Bedeutung von Service und Kundenbetreuung sowie Marktanalysen, dass das Wissensmanagement und die Softskills der Mitarbeiter erfolgsentscheidend sein können. Handelsunternehmen sollten entsprechend Strategien entwickeln, wie deren Fähigkeiten gezielt entwickelt und, entsprechend des Kernkompetenzansatzes, gegebenenfalls auch jenseits des Getreide- oder Betriebsmittelhandels genutzt werden können. Die bei Investition in das Humankapital auftretenden Zielkonflikte mit der notwendigen Kostenführerschaftsstrategie, müssen vor dem Hintergrund der Unternehmens- sowie regionaler Besonderheiten abgewogen werden.

## **6 Schlussfolgerungen**

Die im ersten Teil dieses Beitrags theoretisch abgeleiteten Hypothesen zur Ausschaltungsgefahr für den Landhandel sowie zu möglichen Profilierungsstrategien wurden mithilfe einer Fokusgruppen-Diskussion sowie einer großzahligen quantitativen Befragung von Landwirten in Nord- und Ostdeutschland empirisch überprüft. Die Disintermediationsgefahr kann im Ergebnis als eher gering, höchstens einzelne Teilfunktionen wie die Lagerhaltung betreffend, eingestuft werden.

Der anhaltend hohe Wettbewerbsdruck unter den Landhändlern erfordert jedoch klare Positionierungen und die Erarbeitung strategischer Wettbewerbsvorteile. Alles in allem bestätigt sich die Vermutung, dass eine reine Kostenführerschaftsstrategie nicht ausreicht, um

Kundenzufriedenheit zu generieren, sondern durch eine Serviceprofilierung ergänzt werden muss. Dem Wissensmanagement sowie der Personalentwicklung und dem gezielten Personaleinsatz im Gesamtunternehmen, jenseits einzelner Geschäftsbereiche, kommt dabei künftig eine große Bedeutung zu.

Der vorliegende Beitrag beschäftigte sich ausschließlich mit dem Kerngeschäft der Landhandelsunternehmen, dem Betriebsmittelver- und Getreideeinkauf sowie mit den damit unmittelbar im Zusammenhang stehenden Dienstleistungen. Die von vielen, insbesondere als Großhändler auftretenden, Landhandelsunternehmen verfolgte Strategie der horizontalen, vertikalen oder lateralen Diversifikation wurde hier explizit nicht betrachtet. Im Gesamtkontext der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und insbesondere der Kernkompetenzentwicklung ist diese jedoch mit zu berücksichtigen.

## Literatur

- ANDERSON, E.W. und M.W. SULLIVAN (1993): The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. In: *Marketing Science* 12: 125-143.
- BELZ, C. und T. BIEGER (2006): *Customer-Value: Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile*. 2., aktualisierte Auflage, St. Gallen.
- BMELV (2011): *Struktur der Mühlenwirtschaft 2010*. Reihe: Daten-Analysen.
- BMELV (2012): *Versorgung mit Getreide in der EU und in Deutschland*. Tabelle 28, Agrarpolitischer Bericht der Bundesregierung 2011, S. 81.
- BOYTON, R.D., und E.M. BABB (1982): Farmers perceptions of the comparative performance of cooperative and proprietary agribusinesses. *Station Bulletin No. 383*, Dept. of Agricultural Economics, Agricultural Experiment Station, Purdue University, West Lafayette, Indiana.
- DRESCHER, K. (1994): *Vertraglich vertikale Koordination in der deutschen Landwirtschaft*. Dissertation, Shaker.
- FABNACHT, M. (2003): *Eine dienstleistungsorientierte Perspektive des Handelsmarketing*. Wiesbaden.
- HACKETHAL, A. (2001): How unique are US banks? In: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, 221 (5 und 6): 592-619.
- HARLING, K.F., und T.F. FUNK (1987): Competitive strategy for farm supply and grain elevator business. In: *American Journal of Agricultural Economics*, pp. 1047-1055.
- HOLLSTEIN, A. (2000): Mengenströme und Wertschöpfung im deutschen Getreidesektor. In: *Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmertum in der Land- und Ernährungswirtschaft*, Münster, S. 343-348.
- HOMBURG, C. und R. STOCK (2002): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In: Homburg, C. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit. Konzepte, Methoden, Erfahrungen*, Wiesbaden: 17-50.
- KÜHL, R. (1982): *Marktstrukturelle Entwicklungen im Landwarenhandel Schleswig-Holsteins im Zusammenwirken mit dem derzeitigen Marktverhalten landwirtschaftlicher Betriebe*. Arbeitsbericht Nr. 82/1 des Instituts für Landwirtschaftliche Betriebs- und Arbeitslehre, Universität Kiel.
- MAYRING, P. (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Wiesbaden und Basel.
- MENARD, S. (2010): *Logistic Regression Analysis – from introductory to advanced concepts and applications*. Los Angeles et al., Sage.
- MORSCHETT, D. (2011): Disintermediation in distribution channels: a transaction cost-based analysis of wholesalers. In: *European Retail Research* 25(2): 93-112.
- PORTER, M.E. (2001): Strategy and the Internet. In: *Harvard Business Review*, 79(März): 63-78.
- PORTER, M.E. (2008): *Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. 11., durchgesehene Auflage, Frankfurt am Main.

- PRAHALAD, C. und G. HAMEL (1990): The core competence of the corporation. In: Harvard Business Review, 68(3): 79-91.
- RIESEN, C. (2008): Strukturwandelsprozesse in der Handelskette für Getreide. Chancen und Risiken für die landwirtschaftliche Getreideerzeugung. VDM.
- ROHRLACK, C. (2007): Logistische und Ordinale Regression. In: ALBERS ET AL. (HRSG.): Methodik der empirischen Forschung. Gabler, 199-214.
- ROSENBLOOM, B. (1987): Marketing functions and the wholesale distributor: achieving excellence in distribution. Distribution Research and Educational Foundation, Washington D.C.
- ROSENBLOOM, B. (2007): The Wholesaler's role in the marketing channel: Disintermediation vs. Reintermediation. In: International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 17(4): 327-339.
- SCHLECHT, S., A. SPILLER und B. SCHULZE (2010): Zukunftsperspektiven der zweistufigen Viehvermarktung. In: Petersen, B., A. Spiller und L. Theuvsen (Hrsg.): Vom Viehvermarkter zum Dienstleistungsprofi. Bonn: GIQS: 93-103.
- SCHRADER, L.F., BABB, E.M., BOYNTON, R.D. und M.G. LANG (1985): COOPERATIVE AND PROPRIETARY AGRIBUSINESSES: COMPARISON OF PERFORMANCE. RESEARCH BULLETIN 982, PURDUE UNIVERSITY, WEST LAFAYETTE, INDIANA.
- STRECKER, O., J. REICHERT und P. POTTEBAUM (1996): Marketing in der Agrar- und Ernährungswirtschaft – Grundlagen – Strategien, Maßnahmen. Frankfurt am Main et al.
- TIETZ, D. (2007): Der Einfluss des Internets auf Intermediäre im Tourismus. Wiesbaden.
- WATSON, R.T., P. BERTHON, L.F. PITT und G.M. ZINKHAN (2008): Electronic Commerce: The Strategic Perspective. Web-Publikation, <http://globaltext.terry.uga.edu/userfiles/pdf/electronic%20commerce.pdf>, Abruf am 02.03.2012.