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.*

VERTRAUEN ALS GOVERNANCEINSTRUMENT IN DER SUPPLY CHAIN AM BEISPIEL DER DEUTSCHEN FLEISCHWIRTSCHAFT

Jan Bahlmann, Birgit Schulze, Achim Spiller[*]

Abstract

Die Koordination arbeitsteiliger Prozesse in der Wertschöpfungskette kann marktlich, vertraglich oder durch vertikale Integration vollzogen werden. Im Rahmen des Markt-Hierarchie-Paradigmas der Transaktionskostentheorie ist diese Entscheidung zwischen verschiedenen Formen der contractual governance vielfach diskutiert und empirisch analysiert worden. Der vorliegende Beitrag rückt die Steuerung der Supply Chain durch Vertrauensaufbau und damit Fragen der relational governance in den Vordergrund. In einer empirischen Studie wurden 357 Schweinemäster zu ihrem Vertrauen in die abnehmenden Schlachtunternehmen befragt. Es zeigten sich deutliche Abweichungen hinsichtlich der verschiedenen Abnehmer. Überraschend ist auch, dass sich die Determinanten des Vertrauensaufbaus, die beispielhaft für zwei marktführende Schlachtunternehmen erhoben wurden, wesentlich unterscheiden.

Keywords:

Vertrauen, Supply Chain Management, Fleischwirtschaft, relational governance

1 Vertrauen in der Wertschöpfungskette

Die Geschäftsbeziehungen zwischen Verarbeitungsunternehmen und Landwirten verlaufen nicht zuletzt durch den zunehmenden Wettbewerbsdruck auf beiden Stufen vielfach konfliktär. Gegenmachtbewegungen der Landwirte, bspw. die Gründung von neuen Erzeuger-zusammenschlüssen wie dem Bund Deutscher Milchviehhalter (BDM), deuten darauf hin, dass die Steuerung der Supply Chain, die in der Regel den Verarbeitungsunternehmen obliegt, problematisch wird. Traditionelle Organisationsformen wie Genossenschaften reichen allein nicht mehr aus, um die Koordination der Wertschöpfungskette zu gewährleisten.

---

* M.Sc. Jan Bahlmann, M.Sc. Birgit Schulze und Prof. Dr. Achim Spiller, Georg-August-Universität Göttingen, Institut für Agrarökonomie, Lehrstuhl für Agrarmarketing, Platz der Göttinger Sieben 5, 37073 Göttingen, Germany, j.bahlmann@agr.uni-goettingen.de. Der Beitrag wurde erstellt im Rahmen der 46. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus (GeWiSoLa) in Gießen vom 04.-06. Oktober 2006.

Der vorliegende Beitrag greift vor diesem Hintergrund die Debatte um geeignete Governanceformen auf und versucht sie empirisch stärker zu fundieren. Im Vordergrund steht das Vertrauensmanagement als Ergänzung der in der Transaktionskostentheorie dominierenden Regelungsmechanismen Markt, Verträge und Integration. Hierzu finden sich in der Literatur zwar bereits zahlreiche konzeptionelle Überlegungen, jedoch relativ wenige empirische Arbeiten. Entwickelt und auf Basis einer großzahligen Befragung getestet wird ein Modell zur Messung von Vertrauen und Vertrauensdeterminanten in der Geschäftsbeziehung zwischen Schweinemästern und Schlachtunternehmen. Ein Spezifikum unseres Ansatzes liegt in der Analyse auf Unternehmensebene. Ein Vergleich der für zwei Großschlachthöfe berechneten Daten mit den generellen Branchenergebnissen zeigt deutliche Unterschiede auf. In wissenschaftlicher Hinsicht liefert der Beitrag damit Evidenz gegen eine zu starke Verallgemeinerung von auf Branchenebene erhobenen Daten in praxeologischer Hinsicht.

2 Theoretisches Rahmenkonzept

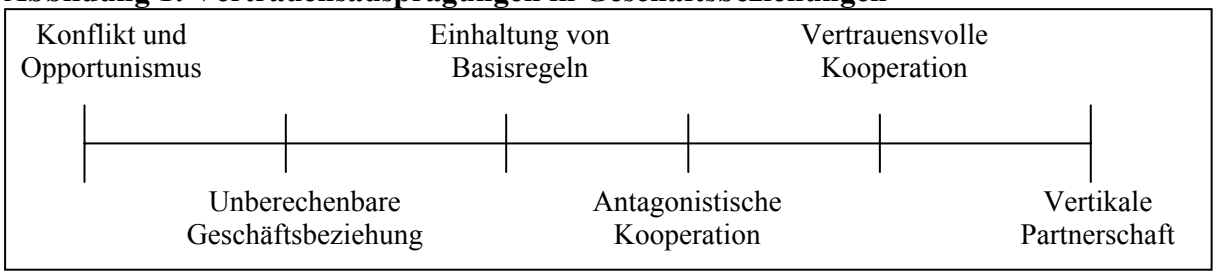
2.1 Governancemechanismen in der Supply Chain

Geeignete Steuerungsinstrumente im Supply Chain Management können aus Sicht verschiedener ökonomischer Theorien beleuchtet werden (SPILLER et al., 2005). Eine überragende Bedeutung kommt der Transaktionskostentheorie zu, die im Sinne des Markt-Hierarchie-Paradigmas die Governanceformen Markt, Vertrag und vertikale Integration unterscheidet (WILLIAMSON, 1985). Die Konzentration der Transaktionskostentheorie auf Verträge und Integration ist in der Literatur jedoch aus drei Gründen kritisiert worden. Verträge bleiben zunächst notwendig unvollständig. Bei hoher Unsicherheit und größeren spezifischen Investitionen kann das damit einhergehende Risiko jedoch nicht nur durch eigentumsrechtliche Bindungen verringert werden, sondern auch durch den Aufbau von Vertrauen. Dies ist auch deshalb möglich, weil die in der Transaktionskostentheorie etwas apodiktisch gesetzte Opportunismusprämisse, die grundsätzlich Misstrauen als geeignete Strategie nahe legt, so eindeutig in der Praxis nicht zu beobachten ist. Schließlich weist die neuere ökonomische Forschung auf vielfältige Zielkonflikte zwischen dem Ausmaß der Kontrolle und der intrinsischen Motivation eines Geschäftspartners hin (FREY und JERGEN, 2001). Entsprechend kann eine auf Misstrauen, vertragliche Bindungen und Kontrolle ausgerichtete Verhaltensweise möglicherweise gerade das opportunistische Verhalten und die fehlende intrinsische Motivation zur Kooperation hervorrufen, welche die Transaktionskostentheorie in ihrem Menschenbild unterstellt (negative self fulfilling prophecy).

In der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung finden sich zunehmend Arbeiten, welche die komplementäre Rolle von Vertrauen zur Absicherung von Geschäftsbeziehungen betonen. Vertrauen senkt Transaktionskosten (DONEY und CANON, 1997; GALIZZI und VENTURINI, 1999), fördert Commitment sowie kooperatives Verhalten (BÜSSING, 2000) und schafft ein sicheres Umfeld für den ungeschützten Transfer von Informationen, Leistungen, Gütern und Ressourcen (PELZMANN, 2005). Vertrauen funktioniert als selbst verstärkende Bindung, als riskante Vorleistung, die eine kostengünstige Ergänzung zu Verträgen und vertikaler Integration darstellen kann (POPPO und ZENGER, 2002: 707). Es gibt zudem vielfältige empirische Hinweise aus dem Agribusiness, dass der Aufbau von Vertrauen in Geschäftsbeziehungen wettbewerbsrelevante Potenziale bietet (BATT und REXHA, 1999; CLARE et al., 2005).

Vertrauen ist allerdings keine dichotome Variable. Abbildung 1 skizziert die unterschiedlichen Ausprägungen von Vertrauen in einer Geschäftsbeziehung. Das eine Ende des Alternativenspektrums wird durch einen hohen Konfliktgrad geprägt. Jede Marktseite versucht, ihre Interessen soweit möglich durchzusetzen, wobei im Zweifel auch List, Tücke und Erpressung eingesetzt werden. Ein solches Verhalten ist in Märkten, auf denen der Wettbewerbsdruck hart und Qualitätsanforderungen niedrig sind, nicht per se als nachteilig zu beurteilen. Mittel- bis langfristig dürfte es aber für alle Marktparteien sinnvoll sein, aus einem solchen Wettbewerbsdilemma durch vertrauensstabilisierende Maßnahmen herauszukommen.

Abbildung 1: Vertrauensausprägungen in Geschäftsbeziehungen



Quelle: Eigene Darstellung

Das andere Ende des Kontinuums beschreibt eine vertikale Partnerschaft mit einem hohen Maß an Vertrauen beider Seiten. Eine trennscharfe Abgrenzung der Zwischenstufen ist kaum möglich. Einige Ausprägungen sollen dennoch in grober Näherung beschrieben werden. Unberechenbare Geschäftsbeziehungen beinhalten gemischte Erfahrungen mit einem Geschäftspartner, die sich kaum generalisieren lassen. Die Einhaltung von Basisregeln bezieht sich auf Branchenstandards oder Verhaltenscodices, auf deren Berücksichtigung vertraut werden kann. Eine antagonistische Kooperation dagegen ist charakterisiert durch die fallweise

kooperative Zusammenarbeit bei gleichzeitig hartem Wettbewerb um die Verteilung der Wertschöpfung. Die Kooperation beschränkt sich hier auf solche Fälle, in denen eine offensichtliche win-win-Situation erreicht werden kann und der Return on Investment der Zusammenarbeit relativ schnell zu erwarten ist. Eine vertrauensvolle Kooperation entsteht, wenn beide Seiten von der langfristigen Zusammenarbeit überzeugt sind und entsprechende Risiken eingehen. Dies ermöglicht eine Kooperation auch in den Fällen, wo eine der beiden Seiten nicht von vornherein den eigenen Vorteil überschauen kann. Im Gegensatz zur vertikalen Partnerschaft liegen hier jedoch keine größeren sozialen Bindungen vor. Erstes Untersuchungsziel der Arbeit ist es, das Vertrauensniveau zwischen Landwirten und Schlachtunternehmen zu messen und in dem skizzierten Kontinuum einzuordnen.

2.2 Determinanten des Vertrauens

Ein zweites Untersuchungsziel besteht in der Messung der Determinanten von Vertrauen, d. h. derjenigen Faktoren, die in einer Geschäftsbeziehung zu einem höheren Vertrauensgrad beitragen können und damit Anhaltspunkte für ein Vertrauensmanagement bieten. Entsprechende Arbeiten finden sich bereits frühzeitig in der Forschung zum Channel Marketing (YOUNG und WILKINSON, 1989), später auch genereller im Relationship Marketing (WEITZ und JAP, 1995). Es liegt eine Vielzahl empirischer Arbeiten für die verschiedensten Branchen vor, z. T. auch für das Agribusiness. Die Studien von HANSEN et al. (2002) und CLARE et al. (2005) zielen z. B. auf die generelle Erhebung des Vertrauens unter Genossenschaftsmitgliedern bzw. zwischen Mästern, regionalen Viehhändlern und Schlachtunternehmen. CLARE et al. (2005) erheben neben dem Vertrauen auch Parameter wie Commitment, Symmetrie, wechselseitige Abhängigkeit u. a., die SPEKMAN et al. (2000) in einer vorangegangenen Studie als wichtige Erfolgsgrößen in Geschäftsbeziehungen identifiziert hatten. Im Gegensatz zu diesen Ansätzen zielt BATT (2003) mit seiner Studie auf die Messung der Determinanten von Vertrauen in der Beziehung zwischen australischen Obst- und Gemüseanbauern und ihren Abnehmern. Der Autor ermittelt Zufriedenheit, Zielkompatibilität, spezifische Investitionen, sowie Macht und Opportunismus als Einflussgrößen auf das Vertrauen zwischen den Akteuren.

Weitere Hinweise auf potenzielle Vertrauensdeterminanten liefern Forschungsergebnisse zu Zufriedenheit und Geschäftsbeziehungsqualität (FRAZIER, 1983; ANDERSON und NARUS, 1990; JÄRVELIN, 2001). Oft eingeführte Variablen sind bspw. geteilte Werte (MORGAN und HUNT 1994), wahrgenommene Leistungsfähigkeit des Partners, Kommunikationsqualität und -quantität (MATANDA und SCHRODER, 2004) sowie Freundschaften zwischen den

Geschäftspartnern (WILSON, 1995). Auch die allgemeine Reputation eines Abnehmers kann vertrauensfördernd wirken (DASGUPTA, 1988; BARTELT, 2002).

Im Gegensatz zu BATT (2003) legen wir den Messungen ein sehr detailliertes Modell zugrunde, um eine schärfere Trennung und Definition der Vertrauensdeterminanten zu erzielen. Unser Grundmodell zur Erklärung von Vertrauen umfasst daher die Aspekte Zielkompatibilität, Kommunikation, Verlässlichkeit, Fairness, Opportunismus, Reputation, wahrgenommene Managementkompetenz, für die allesamt eine positive Beziehung zum Vertrauen in der Geschäftsbeziehung angenommen wird. Aufgrund der zunehmenden Konzentration auf Schlacht- und Einzelhandelsebene müssen auch Machtasymmetrien und strukturelle Zwänge berücksichtigt werden, die nachteilige Wirkung auf die Vertrauensbildung haben (ANDERSON und NARUS, 1990; DWYER et al., 1987). Spezifische Investitionen, wie BATT sie beschreibt, sind u. E. für den deutschen Schlachtschweinemarkt nicht relevant.

2.3 Generalisierbarkeit von Vertrauensanalysen

Wissenschaftliche Studien verfolgen i. A. das Ziel, empirisch gehaltvolle Aussagen mit einem möglichst hohen Allgemeinheitsanspruch abzuleiten. Für die Frage der Antezedenten von Vertrauen bedeutet dies, dass viele Studien branchenübergreifende Zusammenhänge postulieren – auch dann, wenn in den meisten Fällen nur eine einzelne Branche analysiert wurde. Wenn ein solchermaßen übergreifendes Erklärungsmodell für Vertrauen formuliert werden kann, so lassen sich weit reichende Gestaltungsempfehlungen für die unternehmerische Praxis ableiten.

Im Folgenden gehen wir im Sinne des kritischen Rationalismus (POPPER, 1984; ALBERT, 1992) davon aus, dass die Gültigkeit von Ursache-Wirkungs-Beziehungen immer wieder kritisch überprüft werden sollte. Bereits eine einzelne Falsifizierung widerlegt ein generelles Modell. Überprüft wird die Hypothese, dass sich ein Vertrauensmodell, das auf der Branchenebene (Mesoebene) formuliert wird, auch auf einzelne Unternehmen (Mikroebene) übertragen lässt. Ganz praktisch geht es darum, ob aus einer Analyse von Vertrauensdeterminanten auf Branchenebene normative Schlussfolgerungen für das Vertrauensmanagement einzelner Unternehmen abgeleitet werden dürfen. Diese Frage ist wichtig für die betriebswirtschaftliche Forschung, die Handlungsempfehlungen für Praktiker generieren will.

3 Studiendesign

Im Hinblick auf die genannten Fragestellungen wurde die Geschäftsbeziehung zwischen Schweinemästern und Schlachtunternehmen im Rahmen einer empirischen Studie untersucht. Im Frühjahr 2005 erfolgte eine Face-to-Face Befragung von 357 Schweineerzeugern in den

Hauptveredelungsregionen Weser-Ems und Westfalen-Lippe. Die Stichprobe umfasst überdurchschnittlich große, zukunftsfähige Betriebe Nordwestdeutschlands (Durchschnittsalter = 41 Jahre; hoher Ausbildungsgrad; durchschnittliche Mastplätze/Betrieb = 1.413). Befragt wurden die landwirtschaftlichen Lieferanten verschiedener Schlachtunternehmen, wobei für Westfleisch (n = 66) und Tönnies (n = 57) genügend große Teilstichproben für unternehmensspezifische Analysen vorliegen. Das Unternehmen Tönnies steht mit 8,2 Mio. Schweineschlachtungen und 17 % Marktanteil hinter Vion an zweiter Stelle in Deutschland; die Westfleisch e. G. hat mit 5,2 Mio. geschlachteten Schweinen und einem Marktanteil von 10,8 % den dritten Rang inne (ISN 2006). Während Westfleisch etwa 70 bis 80 % des Bedarfs über einzelne Lieferverträge mit den Erzeugern absichert, erfolgt die Beschaffung bei Tönnies größtenteils ohne Vertrag über Viehhändler.

Zur Messung des Vertrauensniveaus und der Einflussfaktoren werden im Fragebogen hauptsächlich siebenstufige Likert-Skalen von –3 („Stimme voll und ganz zu“) bis +3 („Lehne voll und ganz ab“), siebenstufige Polaritätenprofile sowie von 0-100 skalierte Ratingskalen verwendet (vgl. Anhang). Jedes der für die Untersuchung relevanten Konstrukte wurde zur Absicherung potenzieller Verständnisprobleme mittels zweier Statements operationalisiert. Durch explorative und konfirmatorische Faktorenanalysen werden die in Abschnitt 2.2 postulierten Konstrukte überprüft und die Komplexität des Datenmaterials reduziert. In eine weitere Faktorenanalyse zur Bestimmung des Vertrauensniveaus fließen 3 Items ein, die das Vertrauen zum Schlachthof unmittelbar – und damit eindimensional – erfragen. Im letzten Schritt werden drei multiple lineare Regressionsmodelle zur Erklärung des Faktors Vertrauen geschätzt. Zunächst erfolgt eine Schätzung für die Gesamtstichprobe, bevor für die Unternehmen Westfleisch und Tönnies unternehmensspezifische Modelle berechnet werden.

4 Vertrauen in der Branche und in einzelnen Geschäftsbeziehungen

4.1 Vertrauen der Mäster in ihren Hauptabnehmer

Anhand deskriptiv-statistischer Analysen offenbart sich ein eher verhalten ausgeprägtes Vertrauensniveau in der Branche. Auf einer Skala von 0 („XY haut mich über’s Ohr wo er kann.“) bis 100 („XY kann ich blind vertrauen.“) liegt der Mittelwert bei 64 Punkten (σ = 18,8). Das Unternehmen Westfleisch erzielt bei dieser Frage eine mittlere Bewertung von 66,7, während der Konkurrent Tönnies von seinen Lieferanten auf der Vertrauensskala durchschnittlich nur 58,7 Punkte erhält. In weiteren Fragen wurde im Hinblick auf die in Abbildung 1 skizzierten Indikatoren von Vertrauen weitere Kriterien wie die Gefahr opportunistischen Verhaltens (Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit), die Einhaltung von

Basisregeln (Neutralität der Klassifizierung), das Vorhandensein von Zieldivergenzen sowie das Ausmaß der sozialen Kontakte überprüft. Tabelle 1 zeigt die Ausprägungen für die Gesamtstichprobe und die beiden Unternehmen Tönnies und Westfleisch.

Insgesamt ist die Geschäftsbeziehung in der Wahrnehmung der Landwirte im Branchendurchschnitt z. T. als unberechenbar, z. T. als bedingt kooperativ zu charakterisieren. Im Antwortverhalten der Landwirte kam die Unsicherheit in der häufigen Antwort „teils/teils“ zum Ausdruck. Insgesamt lehnen jedoch 67,6 % der Befragten die Aussage, dass Absprachen vom Schlachthof opportunistisch gebrochen werden, ab. Eine größere Kooperationsbereitschaft oder vertiefte persönliche Beziehungen finden sich jedoch nicht, allerdings zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Unternehmen insbesondere beim letzten Punkt. Westfleisch wird insgesamt ein höheres Vertrauen entgegengebracht als Tönnies.

Tabelle 1: Charakteristika der Geschäftsbeziehungen

	Gesamt		Westfleisch		Tönnies	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ
• Es kommt vor, dass Absprachen von XY nicht eingehalten werden. (Verlässlichkeit)	-0,97	1,672	-1,00	1,728	-0,80	1,641
• XY geht fair mit mir um. (Fairness)	0,70	1,176	0,80	1,070	0,29	1,043
• Landwirte und XY verfolgen verschiedene Ziele, von Zusammenarbeit kann da nicht die Rede sein. (Zieldivergenz)	-0,26	1,550	-0,44	1,551	0,47	1,217
• Ich kann mich darauf verlassen, dass von XY landwirtschaftliche Interessen berücksichtigt werden. (Wohlwollen)	0,16	1,421	0,44	1,204	-0,32	1,377
• Die Informationen von XY sind nicht immer glaubwürdig. (Fehlende Glaubwürdigkeit)	-0,47	1,535	-0,35	1,595	-0,23	1,375
• Bei XY verläuft die Klassifizierung neutral. (Klassifizierungsneutralität)	1,10	1,366	1,32	1,230	0,88	1,156
• Zu einigen Mitarbeitern von XY besteht ein gutes, persönliches Verhältnis.	-0,41	1,915	0,33	1,859	-1,33	1,409

4.2 Determinanten des Vertrauens in den Geschäftspartner

Die Regressionsergebnisse werden in Tabelle 2 dargestellt. Insgesamt erklären die neun signifikanten Variablen des Modells 67 % der Gesamtvarianz des Faktors Vertrauen. Als wichtigste Determinanten werden die wahrgenommene Fairness, die Neutralität der Schlachtkörperklassifizierung sowie die Kompetenz des Schlachthofmanagements identifiziert. Während Wohlwollen sowie Reputation und Kooperationsorientierung des Managements eine mittlere Einflussstärke haben, sind das Vorhandensein von Zieldivergenzen, die Glaubwürdigkeit von Informationen sowie Kommunikation und Beratung von nachrangiger Bedeutung.

Tabelle 2: Vertrauensdeterminanten in der Geschäftsbeziehung (allgemein)

Exogene Variablen	Beta	t

Fairness	0,27	5,213***
Klassifizierungsneutralität	0,23	4,876***
Managementkompetenz *(Faktor)*	0,20	4,877***
Wohlwollen	0,17	3,254**
Reputation *(Faktor)*	0,14	3,241**
Kooperationsorientierung *(Faktor)*	0,14	2,983**
Zieldivergenz	-0,12	-2,406*
Fehlende Glaubwürdigkeit	-0,11	-2,560*
Kommunikation und Beratung *(Faktor)*	0,10	2,235*

Abhängige Variable: Vertrauen; N = 357; Korr. R^2 = 0,674; F = 48,36; *** $p \leq 0{,}001$; ** $p \leq 0{,}01$; * $p \leq 0{,}05$

Die Tabellen 3 und 4 zeigen die Ergebnisse der unternehmensspezifischen Regressionen. Bei Westfleisch finden sich die drei im Gesamtmodell wichtigsten Einflussgrößen in gleicher Reihenfolge wieder (vgl. Tabelle 3). Die Ergebnisse für Tönnies dagegen weichen erheblich vom Gesamtmodell ab, sowohl hinsichtlich der Reihenfolge der Faktoren wie auch der Einflussgewichtung (vgl. Tabelle 4).

Tabelle 3: Vertrauensdeterminanten bei Westfleisch

Exogene Variablen	Beta	t
Fairness	0,44	3,760***
Klassifizierungsneutralität	0,36	3,146**
Managementkompetenz *(Faktor)*	0,22	2,132*

Abhängige Variable: Vertrauen; N=66; Korr. R^2: 0,544; F: 18,47; *** $p \leq 0{,}001$; ** $p \leq 0{,}01$; * $p \leq 0{,}05$

Während bei Westfleisch der wahrgenommen Fairness eine besonders große Bedeutung zukommt, steht diese Komponente in keinem signifikanten Zusammenhang mit dem Lieferantenvertrauen zu Tönnies. Hier ist der gute Ruf des Schlachthofs Basis des Vertrauens. Die Kooperationsbereitschaft des Managements, die Häufigkeit und Qualität der Kommunikation resp. der persönlichen Beratung sowie die Glaubwürdigkeit von Information sind weitere wichtige Vertrauensdeterminanten.

Tabelle 4: Vertrauensdeterminanten bei Tönnies

Exogene Variablen	Beta	t
Reputation *(Faktor)*	0,47	4,881***
Kooperationsorientierung *(Faktor)*	0,40	4,086***
Kommunikation und Beratung *(Faktor)*	0,37	3,721***
Glaubwürdigkeit	-0,26	-2,614*

Abhängige Variable: Vertrauen; N = 57; Korr. R^2 = 0,725; F = 20,82; *** $p \leq 0{,}001$; ** $p \leq 0{,}01$; * $p \leq 0{,}05$

Die Betrachtung der im Anhang ausgewiesenen Mittelwerte der Gesamtstichprobe und der Einzelunternehmen zeigt, dass Tönnies im Vergleich zu Westfleisch bei nahezu allen in den Faktoren enthaltenen Statements schlechtere Werte erzielt. Daraus erklärt sich auch das

relativ höhere Vertrauensniveau der Westfleisch-Lieferanten. Im Vergleich liegen die Stärken der Genossenschaft in der Kompetenz und der Klassifizierungsneutralität, während sich Schwächen bei der Berücksichtigung landwirtschaftlicher Interessen abzeichnen. Bei Tönnies zeigt der Mittelwertvergleich relativ ausgeprägte Schwächen bei der Kommunikation und der Beratung der Landwirte. Im Gegensatz dazu fällt die Einschätzung der Unternehmensreputation verhältnismäßig positiv aus.

4.3 Zum Verhältnis von contractual und relational governance

Der Zusammenhang zwischen Vertrauen und Beziehungspotenzialen wie Kooperations- und Weiterempfehlungsbereitschaft, Investitionsbereitschaft sowie dem Wechselverhalten der ungebundenen Landwirte wird für die beiden untersuchten Unternehmen anhand von bivariaten Korrelationen analysiert.

Tabelle 5: Zusammenhang zwischen Vertrauen und Beziehungspotenzialen

	Westfleisch		**Tönnies**	
	r	**p**	**r**	**p**
Kooperationsbereitschaft *(Faktor)*	0,619	0,000	0,446	0,001
Investitionsbereitschaft *(Faktor)*	0,213	0,111	0,427	0,002
Wechselverhalten *(Faktor)*	-	-	-0,235	0,096

Es zeigt sich, dass bei Tönnies hoch signifikante Zusammenhänge zwischen dem Vertrauen der Lieferanten und deren Kooperations- und Investitionsbereitschaft bestehen, während bei Westfleisch nur ein sehr starker und höchst signifikanter Zusammenhang mit der Kooperationsbereitschaft gemessen wird (vgl. Tabelle 5). Die ungebundenen Tönnies-Lieferanten werden mit zunehmendem Vertrauen auch liefertreuer, allerdings ist dieser Zusammenhang nur noch mit 10 %-iger Irrtumswahrscheinlichkeit signifikant.

Insgesamt deuten die beiden Fallbeispiele auf ein komplementäres Verhältnis von Vertrauen und formaler Steuerung der Supply Chain hin. Das vorwiegend auf Vertragsproduktion setzende Unternehmen Westfleisch verfügt über ein deutlich höheres Vertrauensniveau. Der Ausbau von Vertrauen ohne formale Absicherung bedarf daher besonderer Anstrengungen.

4.4 Diskussion der Ergebnisse

Mögliche Ursachen der in Abschnitt 4.2 aufgezeigten Differenzen können in den Rechtsformunterschieden und den abweichenden formalen Governancestrukturen liegen. Im Fall von Westfleisch liegt aufgrund der genossenschaftlichen Struktur sowie der bei einem Großteil der Lieferanten eingesetzten Vermarktungsverträge eine deutlich längerfristige Geschäftsbeziehung vor. Hier sind die Erwartungen an das Management bzgl. Fairness und Kompetenz

entsprechend höher als bei einem privaten Schlachtunternehmen, mit dem Kontakte seltener oder indirekt über den Viehhandel erfolgen. Bemerkenswert ist, dass Einflussgrößen wie Wohlwollen, Reputation oder Glaubwürdigkeit bei Westfleisch nicht relevant sind. Die Defizite der Firma Tönnies in Sachen Kommunikation und Beratung der Lieferanten liegen vermutlich in der bereits angesprochenen hohen Bedeutung des Zwischenhandels begründet, der eigene Interessen verfolgt und als Gatekeeper im Kommunikationsprozess fungiert.

5 Fazit

Die vorliegenden Ergebnisse sind u. W. der erste Versuch, ein Messmodell für Vertrauen in Geschäftsbeziehungen bis auf die Ebene von Einzelunternehmen herunter zu brechen. Für die deutsche Fleischwirtschaft deutet der vorgefundene Status quo des Misstrauens auf eine eher dysfunktionale Geschäftsbeziehung hin und bestätigt damit entsprechende Berichte von Praktikern (LEHNERT 2004). Die Heterogenität der Einflussfaktoren von Vertrauen innerhalb einer einzelnen Branche und Region sollte Wissenschaftler zu einer vorsichtigen Interpretation ihrer branchen- oder unternehmensübergreifenden Ergebnisse veranlassen, besonders dann, wenn sie normative Aussagen für die Unternehmenspraxis ableiten wollen. Die beiden im Branchenmodell wichtigsten Einflussfaktoren haben für das Unternehmen Tönnies nur eine geringe Bedeutung.

Literatur

ALBERT, H. (1992): Kritischer Rationalismus, in: SEIFFERT, H./RADNITZKY, G. (Hrsg.): Handlexikon zur Wissenschaftstheorie, München: 177-182.

ANDERSON, J. C., NARUS, J. A. (1990): A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. In: Journal of Marketing, 54 (1): 42-58.

BARTELT, A. (2002): Vertrauen in Zuliefernetzwerken: Eine theoretische und empirische Analyse am Beispiel der Automobilindustrie, Wiesbaden.

BATT, P. J., REXHA, N. (1999): Building Trust in Agribusiness Supply Chains: A Conceptual Model of Buyer-Seller-Relationships in the Seed Potato Industry in Asia. In: Journal of International Food & Agribusiness Marketing, 11 (1): 1-17.

BATT, P. J. (2003): Building trust between growers and market agents. In: Supply Chain Management. An International Journal, 8 (1): 65-78.

BÜSSING, A. (2000): Identität und Vertrauen durch Arbeit in virtuellen Organisationen? In: Boos M., Jonas K. J., Sassenberg K. (Hrsg.), Computervermittelte Kommunikation in Organisationen, Göttingen, Hogrefe: 57-72.

CLARE, B. G., REID, J. I., SHADBOLT, N. M. (2005): Supply Base Relationships in the New Zealand Red Meat Industry: A Case Study. Beitrag zum 15th Annual World Forum, Symposium and Case Conference der International Food and Agribusiness Management Association, 25.-28.6.2005 in Chicago.

DASGUPTA, P. (1988): Trust as a Commodity. In: Gambetta, D. (Hrsg.): Trust: making and breaking cooperative relations, New York: 49-72.

DONEY, P. M., CANNON, J. P. (1997): An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller-Relationships. In: Journal of Marketing, 61 (2): 35-51.

DWYER, F. R., SCHURR, P. H., OH, S. (1987): Developing Buyer-Seller Relationships. In: Journal of Marketing, 51 (2): 11-27.

FRAZIER, G. L. (1983): On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution. In: Journal of Marketing Research, 20 (5): 158-166.

FREY, B. S. und R. JEGEN (2001): Motivation Crowding Theory. Journal of Economic Surveys, 15 (5): 589-611.

GALIZZI, G.; VENTURINI, L. (Hrsg.) (1999): Vertical Relationships and Coordination in the Food System, Heidelberg.

GANESAN, S. (1994): Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. In: Journal of Marketing, 58 (4): 1-19.

HANSEN, M. H., MORROW JR., J. L., BATISTA, J. C. (2002): The impact of trust on cooperative membership retention, performance, and satisfaction: an exploratory study. In: International Food and Agribusiness Management Review, 5 (4): 41-59.

ISN (2006): "Top 10 der deutschen Schweineschlachtbetriebe 2005": Vion und Tönnies marschieren voran. Pressemitteilung vom 23.01.2006, unter: http://www.schweinenet.de. Abrufdatum: 02.02.2006.

JÄRVELIN, A.-M. (2001): Evaluation of Relationship Quality in Business Relationships. Dissertation, Tampere.

LEHNERT, H. (2004): Wo am Schlachtband gemogelt wird. In: top agrar, (12): 8-11.

MATANDA, M. J., SCHRODER, B. (2004): Business-to-Business Relationships by Categories of Suppliers in the Marketing Channel. In: Dynamics in Chains and Networks. Proceedings of the Sixth International Conference on Chain and Network Management in Agribusiness and Food Industry, Wageningen: 532-537.

MORGAN, R. M., HUNT, S. D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. In: Journal of Marketing, 58 (3): 20-38.

PALMER, C. M. (1996): Building effective alliances in the meat supply chain: Lessons from the UK. In: Supply Chain Management, 1 (3): 9-11.

PELZMANN, L. (2005): Vertrauen in Geschäftsbeziehungen. In: HELD, M., KUBON-GILKE, G., STURN, S. (Hrsg.): Normative und institutionelle Grundlagen der Ökonomik - Reputation und Vertrauen, Bd. 4, Marburg: 207-230.

POPPER, K. R. (1984): Logik der Forschung, 8. Aufl., Tübingen.

POPPO L, ZENGER T. (2002): Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? In: Strategic Management Journal 23 (8): 707-726.

SPEKMAN, R. E., ISABELLA, L. A., MACAVOY, T. C. (2000): Alliance competence: maximizing the value of your partnerships, New York.

SPILLER, A., THEUVSEN, L., RECKE, G., SCHULZE, B. (2005): Sicherstellung der Wertschöpfung in der Schweineerzeugung: Perspektiven des Nordwestdeutschen Modells, Münster.

WEITZ, B. A., JAP, S. D. (1995): Relationship Marketing and Distribution Channels. In: Journal of the Academy of Marketing Science, (4): 305-320.

WILLIAMSON, O. E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism, New York – London.

WILSON, D. T. (1995): An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. In: Journal of the Academy of Marketing Science, 23 (4): 335-346.

YOUNG, L. C., WILKINSON, I. F. (1989): The role of trust and co-operation in marketing channels: A preliminary study. In: European Journal of Marketing, 23 (2): 109-122.

Faktoren sowie Mittelwerte und Standardabweichungen der Statements	Allgemein		Westfleisch		Tönnies	
Statements/Faktor Vertrauen	μ	σ	μ	σ	μ	σ
Faktor 1: Vertrauen (Cronbach's Alpha = 0,73; 76 % erklärte Varianz; KMO = 0,724)						
Bestimmung des Vertrauens (0 = "XY haut mich über's Ohr wo er nur kann."; 100 = "XY kann ich blind vertrauen.")	64,27	18,788	66,77	17,819	58,68	17,513
Dem Schlachthof XY kann ich vertrauen.	1,04	1,197	1,34	1,189	0,74	1,027
Aus langjähriger Erfahrung weiß ich, dass ich XY vertrauen kann.	0,87	1,275	0,95	1,169	0,46	1,235
Statements/Faktoren zur Analyse der Einflussdeterminanten (65 % erklärte Varianz; KMO = 0,855)	μ	σ	μ	σ	μ	σ
Faktor 2: Kommunikation und Beratung (Cronbach's Alpha = 0,84)						
Ich führe häufig Gespräche mit XY.	-0,96	1,723	-0,36	1,706	-1,60	1,223
Mein Schlachthof gibt mir oft gute Ratschläge was z.B. Marktanforderungen (Qualität, z.B. Ferkeleinkauf, etc.) und meine Produktion angeht.	-0,96	1,606	-0,64	1,536	-1,10	1,471
Zu einigen Mitarbeitern von XY besteht ein gutes, persönliches Verhältnis.	-0,41	1,915	0,33	1,859	-1,33	1,409
Seitens XY werde ich insgesamt gut beraten.	-0,22	1,416	0,15	1,384	-0,50	1,178
XY nimmt die Landwirte ernst, wenn Probleme auftreten.	1,349	1,821	0,31	1,249	-0,18	1,212
Faktor 3: Managementkompetenz (Cronbach's Alpha = 0,76)						
Ich halte das Management von XY für unternehmerisch kompetent.	1,11	1,202	1,26	1,144	1,40	1,015
Ich halte XY langfristig für erfolgreich.	1,08	1,135	1,43	0,893	1,36	0,912
Polaritätenprofil (7er Skala): inkompetent - kompetent	1,11	1,089	1,30	0,926	1,21	0,848
XY gehört zu den besten Unternehmen der Branche.	0,73	1,165	0,86	1,052	1,07	1,120
Faktor 4: Konditionenintransparenz (Cronbach's Alpha = 0,70)						
Änderungen der Preismasken von XY müssten wesentlich früher bekannt gemacht werden, damit man sich darauf einstellen kann.	1,07	1,624	1,08	1,652	1,26	1,345
Die Abzüge, die XY tätigt, sind ungerecht.	-0,13	1,517	0,09	1,538	0,16	1,268
Die Preismasken von XY sind nicht nachvollziehbar.	-0,82	1,405	-0,86	1,285	-0,40	1,348
Die Preismasken von XY wechseln zu häufig.	-0,77	1,522	-0,14	1,509	-0,67	1,480
Faktor 5: Kooperationsorientierung (Cronbach's Alpha = 0,82)						
Polaritätenprofil (7er Skala): von oben herab - wie ein Partner	0,48	1,185	0,32	1,315	0,00	1,030
Polaritätenprofil (7er Skala): unkooperativ - kooperativ	0,66	1,151	0,59	1,146	0,31	1,025
Polaritätenprofil (7er Skala): unfair - fair	0,75	1,065	0,75	0,925	0,45	0,923
Faktor 6: Operative Unzuverlässigkeit (Cronbach's Alpha = 0,66)						
XY ist nicht zuverlässig.	-1,43	1,413	-1,56	1,416	-1,09	1,430
Es kommt vor, dass Absprachen von XY nicht eingehalten werden.	-0,97	1,672	-1,00	1,728	-0,80	1,641
XY verfolgt eine Hinhaltestrategie, so dass meine Schweine oft zu lange im Stall stehen und zu fett werden.	-1,73	1,110	-1,91	1,027	-1,65	0,947
XY hat durch den Transport und die Ablieferung negativen Einfluss auf meine Schlachtergebnisse.	-1,66	1,009	-1,60	1,025	-1,44	0,867
Faktor 7: Reputation (Cronbach's Alpha = 0,74)						
Das Image von XY ist nicht überwältigend.	-0,58	1,415	-0,67	1,320	-0,38	1,240
XY genießt einen guten Ruf.	0,79	1,266	0,84	1,194	0,64	1,055
Faktor 8: Strukturelle Abhängigkeit (Cronbach's Alpha = 0,64)						
Ich habe viele alternative Schlachthöfe, an die ich liefern kann.	0,68	1,547	0,03	1,682	0,50	1,417
In meiner Region gibt es verhältnismäßig wenige Vermarktungsalternativen (geringe Auswahl an Abnehmern).	-1,19	1,488	-0,65	1,653	-0,67	1,637