



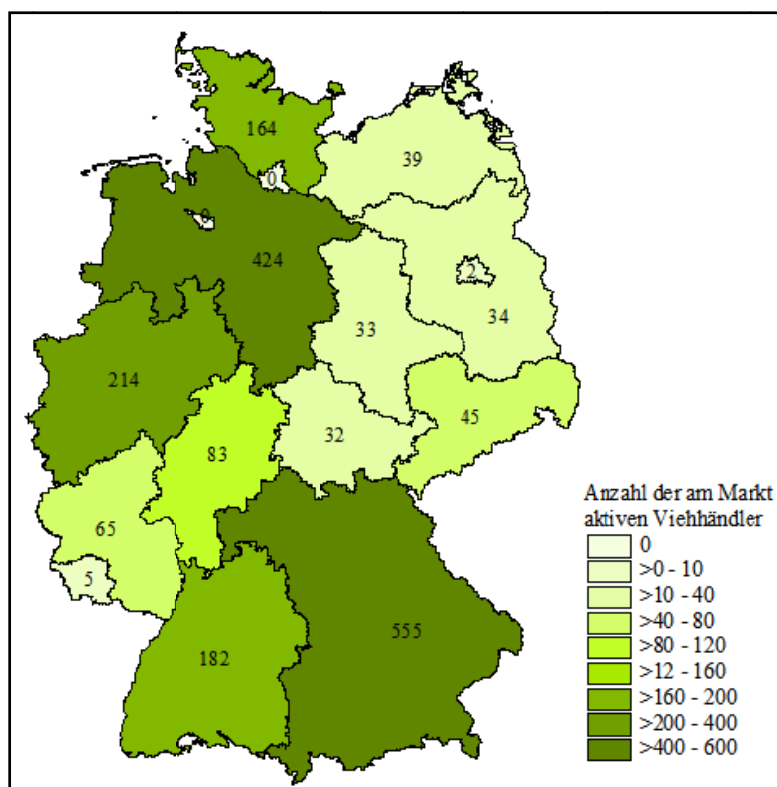
Diskussionspapiere

Discussion Papers

Juli 2011

Geschäftsmodelle im deutschen Viehhandel: Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse

Anja Voss und Ludwig Theuvsen



Anzahl der am Markt aktiven Viehhändler



Nr. 1105

Department für Agrarökonomie und RURale Entwicklung
Universität Göttingen
D 37073 Göttingen
ISSN 1865-2697



Haben Sie Fragen, wollen Sie an unserem Forschungsprojekt teilnehmen oder möchten Sie einen Kommentar zu diesem Beitrag geben? Wir würden uns über **eine Nachricht von Ihnen freuen**.

Kontaktadressen:

Dr. Anja Voss

Arbeitsbereich „Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness“
Department für Agrarökonomie und RURale Entwicklung
Georg-August-Universität Göttingen
Platz der Göttinger Sieben 5
37073 Göttingen
Tel.: +49-551-39-4858/ Fax: +49-551-39-4621
Email: avoss@uni-goettingen.de

Prof. Dr. Ludwig Theuvsen

Arbeitsbereich „Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness“
Department für Agrarökonomie und RURale Entwicklung
Georg-August-Universität Göttingen
Platz der Göttinger Sieben 5
37073 Göttingen
Tel.: +49-551-39-4851/ Fax: +49-551-39-4621
Email: theuvsen@uni-goettingen.de

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Problemstellung.....	4
2	Geschäftsmodelle	5
2.1	Geschäftsmodell: Begriff und Teilmodelle.....	5
2.2	Systematisierung von Geschäftsmodellen.....	10
3	Geschäftsmodelle im deutschen Viehhandel	11
3.1	Das Marktmodell.....	12
3.2	Das Organisationsmodell	13
3.3	Das Informationsmodell.....	14
3.4	Das Kapitalmodell	14
3.5	Das Beschaffungsmodell	14
3.6	Das Leistungserstellungsmodell.....	15
3.7	Das Absatzmodell.....	16
4	Empirische Ergebnisse zu Geschäftsmodellen im deutschen Viehhandel	19
4.1	Datengrundlage und empirische Methoden	19
4.1.1	Studiendesign.....	19
4.1.2	Charakterisierung der Stichprobe	20
4.1.3	Methodisches Vorgehen	21
4.2	Darstellung und Interpretation der Ergebnisse	23
4.2.1	Identifizierung von Viehhandelstypen	23
4.2.2	Unterschiede zwischen den Viehhandelstypen	27
4.2.3	Gütemaße und Trennschärfe der Viehhandelstypen	27
5	Diskussion der Ergebnisse.....	32
6	Implikationen und Ausblick.....	35
Anhang		42

1 Einleitung und Problemstellung

In Deutschland ist der Viehhandel ein Teil der gewachsenen zweistufigen Veredelungswirtschaft. Zum größten Teil wird das Schlacht- und Nutztvieh aus der landwirtschaftlichen Produktion über den Viehhandel an den endgültigen Abnehmer verkauft, so dass nur in Ausnahmefällen direkte Lieferbeziehungen zwischen Landwirten und Schlachthöfen oder anderen Landwirten bestehen. Grundsätzlich ist das Spektrum der Vermarktungsoptionen jedoch breiter. Die Optionen, die Landwirten offenstehen, erstrecken sich von der selbstständigen Vermarktung (ohne jegliche Kooperation mit einem Partner) über die Vermarktung mittels Vermarktungsk Kooperationen, Viehverwertungs- bzw. Viehvermarktungsgenossenschaften (VVG), Erzeugergemeinschaften (EZG) und private Viehhandelsunternehmen bis hin zu den zwecks Bündelung des regionalen (Schlacht-)Viehangebots ins Spiel gebrachten Vermarktungskontoren (Spiller et al., 2005). Auch vertikal integrierte Formen der Produktion, die unter Ausschaltung des Viehhandels auf die Direktvermarktung setzen, sind vorstellbar (Recke, Wirthgen, 2004).

Das Kerngeschäft des Viehhandels ist der Handel mit Nutz- und Schlachtvieh. Über diese Aufgabe hinaus erweitern viele Viehvermarktungsorganisationen (VVO) ihr Dienstleistungsspektrum, bspw. durch die Übernahme der Nutz- und Schlachtviehlogistik. Auch andere Dienstleistungsfunktionen, z.B. im Bereich der Qualitätssicherung, werden vermehrt von den VVO übernommen (Theuvsen, Franz, 2007). Wie generell alle Handelsbetriebe nimmt der Viehhandel wichtige Aufgaben im Rahmen der Waren-distribution wahr. Auch im Viehhandel zählen die Bedarfsanpassungs- und die Marktausgleichsfunktion zu den zentralen Handelsfunktionen. Zu der Bedarfsanpassung gehören einerseits die Aufgabe der Raum- und Zeitüberbrückung und andererseits die Funktionen der Objekt-, u.a. der Qualitätssicherung sowie der Subjektsicherung (Sicherungsmaßnahmen gegenüber Lieferanten und Abnehmern, wie Sicherung gegen Absatz- und Entgeltrisiken). Der Marktausgleich ist im Viehhandel ebenfalls eine bedeutsame Aufgabe. Er beinhaltet die Abstimmung von Angebot und Nachfrage durch Maßnahmen der Marktuntersuchung und Marktbeeinflussung. Hierzu zählt u.a. auch die

Umsatzaufgabe; diese beinhaltet den Kaufvertragsabschluss, die Auslieferung, die Fakturierung sowie die Rechnungseingangskontrolle (Barth et al., 2002).

Jeder Handelsbetrieb muss sich gegenüber seinen Mitbewerbern und Abnehmern abgrenzen und positionieren. Dies gilt in besonderer Weise für die Unternehmen des Viehhandels, der durch das Nebeneinander von privatem und genossenschaftlichem Viehhandel geprägt ist. Die Positionierung von VVO im Markt und Überlegungen zur Implementierung unterschiedlicher Geschäftsmodelle stehen im Mittelpunkt der vorliegenden Studie. Dafür wird aufbauend auf allgemeinen Überlegungen zu Geschäftsmodellen (Kapitel 2) ein speziell auf den Viehhandel abgestimmtes Konzept zur Erfassung von Geschäftsmodellen entwickelt (Kapitel 3), welches dank der Unterscheidung verschiedener Dimensionen eine differenzierte Darstellung von Geschäftsmodellen in der betrachteten Branche erlaubt. Anschließend werden die Methodik einer empirischen Untersuchung im deutschen Viehhandel und die empirischen Ergebnisse dargestellt (Kapitel 4). Einige Schlussfolgerungen aus den empirischen Ergebnissen (Kapitel 5) sowie einige Implikationen und ein Ausblick (Kapitel 6) beschließen den Beitrag.

2 Geschäftsmodelle

2.1 Geschäftsmodell: Begriff und Teilmodelle

Anfang der 1990er Jahre wurde der Begriff ‚business model‘ hauptsächlich in der IT-Literatur zur Beschreibung neuer und häufig online-basierter Geschäftskonzepte genutzt. Schon einige Jahre später wurde er auch in betriebswirtschaftlichen Veröffentlichungen immer häufiger verwendet und ist seit 2000 in beiden Genres populär (Stähler, 2001). Die Verbreitung des Konzeptes des Geschäftsmodells hing ursprünglich eng mit der Notwendigkeit der Definition der eigenen Wettbewerbsposition in der New Economy (Electronic Business) zusammen (Huff, Beckow, 2000). Heutzutage hat der Begriff ‚Geschäftsmodell‘ seinen Bezug zur New Economy weitestgehend verloren. Innovationen in Geschäftsmodellen werden unabhängig von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) als Basis von Wettbewerbsvorteilen gegenüber Wettbewerbern gesehen (Hamel, 2000).

In der Literatur gibt es verschiedene Ansätze, Geschäftsmodelle zu definieren und zu typologisieren, u.a. bei Baatz (1996), Timmers (1998), Wirtz (2000) und Rappa (2000).

In der Betriebswirtschaftslehre werden Modelle als vereinfachende Abbildungen eines realen Systems definiert (Kosiol, 1961; Pfohl, 2004). Ein Geschäftsmodell ist somit eine Darstellung des sozialen Systems ‚Unternehmen‘, in der die realen Gegebenheiten der Geschäftstätigkeit abstrakt, unter Vernachlässigung spezieller Unternehmenseigenschaften abgebildet werden (Rentmeister, 2001). Es beschreibt grundsätzlich die Art, wie ein Unternehmen sein Geschäft betreibt, sowie die zentralen Geschäftsprozesse und dient als Basis für den Geschäftsplan, der die geplanten Einzahlungsüberschüsse im Zeitablauf darstellt (Krüger, Bach, 2001; Bach, 2002).

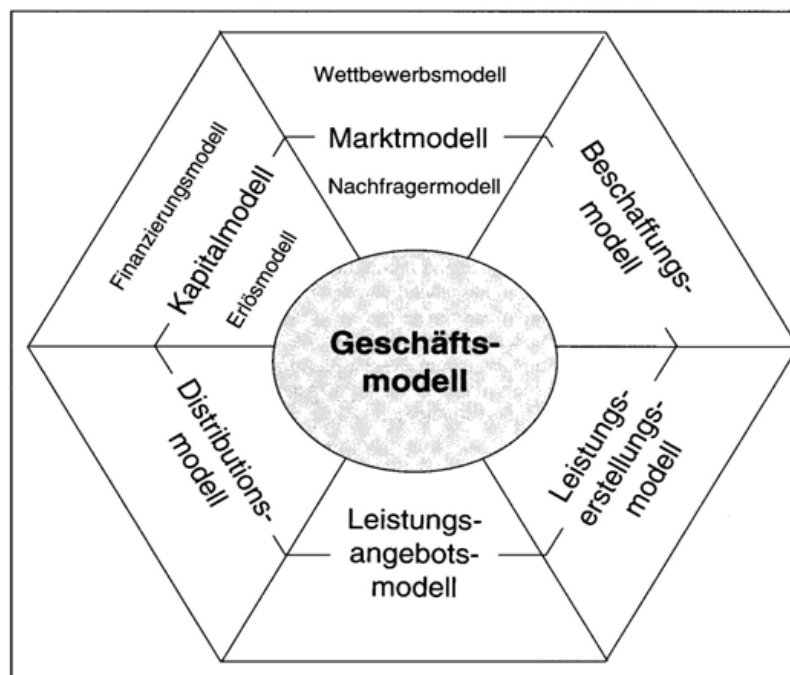
Dem skizzierten Verständnis vom Charakter eines Geschäftsmodells entspricht die Definition von Timmers (1998), die in der Literatur häufig zur Beschreibung von Geschäftsmodellen herangezogen wird. Er definiert ein Geschäftsmodell als: „An architecture for the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; and a description of the potential benefits for the various business actors; and a description of the sources of revenues.“ (Timmers, 1998, S. 4). Timmers (1998) definiert damit den Begriff des Geschäftsmodells nicht mit Blick auf ein einzelnes Unternehmen, sondern auf alle Akteure, die entlang der Wertschöpfungskette an den Leistungs- und Informationsflüssen beteiligt sind.

Aufbauend auf der Definition von Timmers (1998) bezieht Wirtz (2000) seine Version des Begriffs ‚Geschäftsmodell‘ auf einzelbetriebliche Produktions- und Leistungssysteme. Seiner Auffassung nach wird durch ein Geschäftsmodell in „vereinfachter und aggregierter Form“ dargestellt, „welche Ressourcen in die Unternehmung fließen und wie diese durch den innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozess in vermarktungsfähige Informationen, Produkte und/oder Dienstleistungen transformiert werden.“ (Wirtz, 2000, S. 82). Ein Geschäftsmodell beschreibt die Geschäftsstrategie, indem es Aussagen darüber trifft, welche Kombination von Produktionsfaktoren eingesetzt werden soll und welche Rollen und Funktionen verschiedene Akteure dabei übernehmen. Die Formulierung eines Geschäftsmodells verfolgt nach Wirtz das Ziel, die „wesentlichen, relevanten“ Kriterien aus „betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen“ zu aggregieren, „um hier zu einem einfachen komprimierten Überblick der Geschäftsaktivitäten in Modellform zu gelangen.“ (Wirtz, 2000, S. 82).

Die verbreitete Kritik an vielen Definitionen von Geschäftsmodellen ist, dass ein einziges Geschäftsmodell niemals alle Aspekte eines Unternehmens abbilden kann, ohne zu komplex und unübersichtlich zu werden. Um trotz dieser Einschränkung die wichtigsten Aspekte zu betrachten, ist es hilfreich, das Modell in Untermodelle aufzuspalten, die in das Geschäftsmodell integriert sind, bei Bedarf aber auch isoliert betrachtet werden können (Rentmeister, Klein, 2001).

Dieser Kritik ist Wirtz gerecht geworden, indem er verschiedene Untermodelle, die einzelne Funktions- und Aufgabenbereiche eines Unternehmens beschreiben, unterscheidet (Abbildung 1). Mit Hilfe dieser Unter- bzw. Teilmodelle werden die Ressourcen, die in ein Unternehmen fließen, sowie deren Umwandlung im innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozess in vermarktungsfähige Informationen, Produkte und/oder Dienstleistungen abgebildet (Wirtz, Kleineicken, 2000).

Abbildung 1: Partialmodelle eines integrierten Geschäftsmodells



Quelle: Wirtz (2000)

Das *Marktmodell* beschreibt, welche Akteure auf welchen Märkten dem Unternehmen gegenüberstehen und wie die Märkte strukturell aufgebaut sind. Es gliedert sich in das Wettbewerbs- und das Nachfragermodell. Das Nachfragermodell erfasst potenzielle und aktuelle Kunden sowie deren Nachfrage und Preisbereitschaft. Das Wettbewerbsmodell beschreibt das Marktverhalten der relevanten Wettbewerber sowie die

Marktstruktur des Unternehmens. Hierbei muss für jeden Absatzmarkt ein eigenes Wettbewerbsmodell erstellt werden. Das *Beschaffungsmodell* stellt die Beschaffung der Input-Faktoren, die für die Leistungserstellung notwendig sind, dar. Im Mittelpunkt des *Leistungserstellungsmodells* steht die Umwandlung der eingebrachten Produktionsfaktoren in Angebotsleistungen des Unternehmens. Das *Leistungsangebotsmodell* legt das Leistungsspektrum fest, welches unter Berücksichtigung der Präferenzen der Nachfrager angeboten wird. Mit der Frage, wie die erstellten Leistungen und Produkte zum Kunden gelangen, beschäftigt sich das *Distributionsmodell*. Das letzte Partialmodell ist das *Kapitalmodell*, das sich in das Finanzierungs- und das Erlösmodell unterteilen lässt. Das Finanzierungsmodell charakterisiert, woher das Kapital des Unternehmens stammt und wie viel Kapital bereitstehen muss. Wie laufende Einnahmen des Unternehmens generiert werden, ist dagegen Gegenstand des Erlösmodells.

Die verschiedenen Partialmodelle werden von Wirtz (2000; Wirtz, Kleineicken, 2000) weiter ausdifferenziert. So unterscheidet er bspw. im Bereich des Leistungsangebotsmodells für den Bereich der Internetökonomie zwischen Content, Commerce, Context und Connection (Abbildung 2).

Abbildung 2: Bausteine des Leistungsangebotsmodells im E-Commerce

	Content	Commerce	Context	Connection
Definition	Sammlung, Selektion, Systematisierung, Kompilierung und Bereitstellung von Inhalten	Anbahnung, Aushandlung und/oder Abwicklung von Geschäftstransaktionen	Klassifikation und Systematisierung von im Internet verfügbaren Informationen	Herstellung der Möglichkeit eines Informationsaustausches in Netzwerken
Ziel	Online-Bereitstellung von konsumentenorientierten, personalisierten Inhalten	Ergänzung bzw. Substitution traditioneller Transaktionsphasen durch das Internet	- Komplexitätsreduktion - Navigation	Schaffung von technologischen, kommerziellen oder rein kommunikativen Konnektionen in Netzen
Erlösmodell	Indirekte Erlösmodelle	Transaktionsabhängige, direkte und indirekte Erlösmodelle	Indirekte Erlösmodelle	Direkte und indirekte Erlösmodelle

Quelle: Wirtz (2000)

Eine weitere Definition eines Geschäftsmodells, das ein Unternehmen, aber auch eine ganze Branche beschreiben kann, ist bei Stähler (2001) zu finden. Danach umfasst ein Geschäftsmodell drei Hauptkomponenten, die Value Proposition, die Architektur der Wertschöpfung und das Ertragsmodell. Die *Value Proposition* beschreibt den Kundennutzen, der aus der Verbindung zwischen den Kunden und dem Unternehmen ent-

steht. Die *Architektur der Wertschöpfung* „beinhaltet eine Beschreibung der verschiedenen Stufen der Wertschöpfung und der verschiedenen wirtschaftlichen Agenten und ihrer Rollen in der Wertschöpfung.“ (Stähler, 2001, S. 41). Im *Ertragsmodell* geht es darum zu klären, welche „Einnahmen des Unternehmens aus welchen Quellen“ (Stähler, 2001, S. 42) generiert werden.

Bei Stähler (2001) wird das Geschäft nicht über das Produkt oder den Markt definiert, den es bedient, sondern über den Nutzen, den ein Unternehmen seinen Kunden stiftet (Value Proposition). Das Produkt und der Markt sind somit Teile einer Wertschöpfungsarchitektur, um die Value Proposition zu erfüllen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Stähler im Wesentlichen den Nutzen Dritter, den Nutzenerstellungsprozess und die Einnahmen auf Seite des Unternehmens beschreibt; eine Kosten-, Wettbewerbs- oder Marktbetrachtung wird nicht vorgenommen.

Im Gegensatz zu Wirtz werden bei Bach (2002) Wettbewerbsstrategie und Geschäftsmodell klar voneinander getrennt. Sachlogisch besteht seiner Auffassung nach eine Ziel-Mittel-Beziehung, da das Geschäftsmodell der Umsetzung der gewählten Strategie dient. Nach Bach (2002) ist „Voraussetzung und Grundlage eines Geschäftsmodells [...] eine klare Vorstellung bezüglich der Anfangs- und Rahmenbedingungen, in denen das Geschäft Nutzen stiften und Wert generieren soll.“ (Bach, 2002, S. 531). Hierbei wird das Geschäftsmodell in Prozess-, Teilnehmer-, Transaktions- und Erlösmodell unterteilt.

Der Prozesscharakter eines Geschäftsmodells wird nicht nur im Konzept von Bach deutlich, sondern auch in der Definition von Mahadevan (2000). Seiner Meinung nach ist ein Geschäftsmodell eine spezifische Kombination dreier kritischer Geschäftsprozesse. Es umfasst den Value Stream (Wertgenerierungsprozess), den Revenue Stream (Umsatzgenerierungsprozess) und den Logistical Stream (logistischer Prozess). Amit und Zott (2000, S. 8) schließlich definieren ein Geschäftsmodell als eine „Konfiguration von Transaktionskomponenten, die dazu bestimmt sind, Geschäftsmöglichkeiten auszuschöpfen“.

2.2 Systematisierung von Geschäftsmodellen

Eine Systematisierung von Geschäftsmodellen kann anhand der beteiligten Akteure (Nachfrager, Anbieter) sowie der erbrachten Produkte und Dienstleistungen erfolgen. Die Akteure unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Rollen und damit ihrer Erwartungen und ihres Verhaltens im Rahmen einer Transaktion (Ritsert, 1992). Die beteiligten Akteure an einer Transaktion können Konsumenten (Consumer), Unternehmen (Business) und öffentliche Institutionen (Administration) sein (Hermanns, 1999). Da alle genannten Gruppen als Anbieter und Nachfrager einer Leistung auftreten können, ergeben sich neun verschiedene Typen von Geschäftsmodellen (Abbildung 3).

Abbildung 3: Anbieter- und nachfragerorientierte Systematisierung von Geschäftsmodellen

		Nachfrager der Leistung		
		Consumer	Business	Administration
Anbieter der Leistung	Consumer	Consumer-to-Consumer	Consumer-to-Business	Consumer-to-Administration
	Business	Business-to-Consumer	Business-to-Business	Business-to-Administration
	Administration	Administration-to-Consumer	Administration-to-Business	Administration-to-Administration

Quelle: Hermanns (1999)

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich ausschließlich mit Geschäftsmodellen im Business-to-Business-(B2B-)Bereich. Zwischenbetriebliche Transaktionen sind vielfach auf eine längerfristige Zusammenarbeit zwischen den handelnden Unternehmen angelegt, bspw. auf der Grundlage von mehrjährigen Rahmenverträgen (Gremmel, 2003). Darüber hinaus ist für den B2B-Bereich typisch, dass beide Geschäftspartner die Transaktionen vorrangig unter dem Gesichtspunkt der „Effizienzsteigerung durch Transakti-

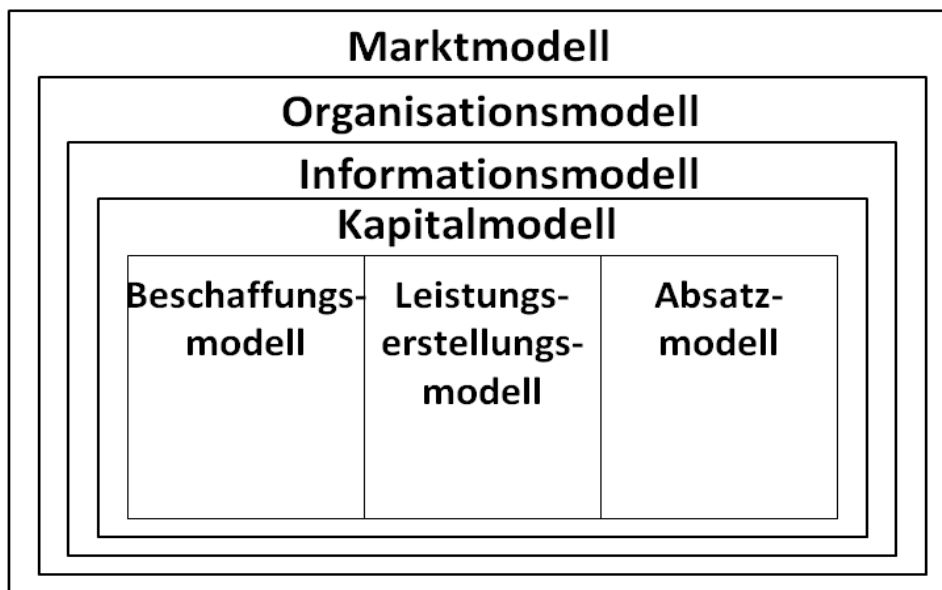
onskostenreduktionen aufgrund von Geschäftsprozessoptimierung“ (Wirtz, Kleineicken, 2000, S. 626 f.) betrachten.

Neben der Systematisierung von Geschäftsmodellen anhand der Anbieter-Nachfrager-Konstellation ist auch eine Typologisierung unter Rückgriff auf die erbrachten Leistungen möglich. Diese ist häufig dann sinnvoll, wenn ein Unternehmen unterschiedliche Geschäftsmodelle aufweist, da es in verschiedenen Tätigkeitsfeldern aktiv ist. Ansatzpunkte dafür liefert etwa Wirtz (2000 sowie Abbildung 2).

3 Geschäftsmodelle im deutschen Viehhandel

Die in der Literatur verbreiteten Konzepte zur Erfassung von Geschäftsmodellen lassen sich auch auf den deutschen Viehhandel anwenden, bedürfen zu diesem Zweck allerdings einer gewissen Modifizierung. So bleiben einige in der Literatur häufig betrachtete Teilmodelle unberücksichtigt, sofern sie in der im Folgenden betrachteten Branche weniger relevant sind; dies gilt etwa für das Distributionsmodell, das im Viehhandel kaum Differenzierungs- und Innovationspotentiale eröffnet. Insgesamt sind in Bezug auf die in dieser Studie betrachteten Unternehmen das Beschaffungs-, das Leistungserstellungs- sowie das Absatzmodell von Bedeutung. Diese drei Teilmodelle bilden die zentralen Geschäftsprozesse von Unternehmen ab und werden von Querschnittsmodellen überlagert, die den gesamten Leistungsprozess steuern bzw. unterstützen. Zu den Querschnittsmodellen gehören das Markt-, das Organisations-, das Informations- sowie das Kapitalmodell (Abbildung 4). Zwecks genauerer Charakterisierung der beobachtbaren Geschäftsmodelle werden die einzelnen Teilmodelle im Folgenden näher beschrieben und jeweils vereinfachend einige Ausprägungen der verschiedenen Gestaltungsparameter genannt.

Abbildung 4: Elemente von Geschäftsmodellen im Viehhandel



Quelle: Eigene Darstellung

3.1 Das Marktmodell

Das Marktmodell beschreibt, mit welchen Produkt-/Marktkombinationen ein Viehhandelsunternehmen am Markt präsent ist (Unternehmensstrategie) und wie der Wettbewerb in den einzelnen strategischen Geschäftsfeldern geführt wird (Wettbewerbsstrategie; Porter, 1980). Die Festlegung der Produkt-/Marktkombinationen umfasst die Bestimmung des Produktspektrums sowie des Markt- bzw. Abnehmerspektrums. Das Produktspektrum äußert sich im Diversifikationsgrad der Unternehmen. Grob kann zwischen einem engen, einem mittleren und einem breiten Diversifikationsgrad unterschieden werden. Der Diversifikationsgrad ist eng, wenn das Unternehmen im Wesentlichen nur im Schlachtvieh- oder Nutztviehhandel aktiv ist. Existieren neben dem Schlacht- oder Nutztviehhandel auch einige wenige andere, verwandte Geschäftsfelder, bspw. die Schlachtvieh-/Nutztviehlogistik, so liegt ein mittlerer Diversifikationsgrad vor. Bei einem breiten Produktspektrum wird der Schlachtviehhandel um mehrere andere Geschäftsfelder ergänzt, bspw. den Handel mit Betriebsmitteln, die Erbringung von Beratungsleistungen sowie die Unterstützung der landwirtschaftlichen Betriebe bei der Qualitätssicherung.

Das Markt-/Abnehmerspektrum bildet das regionale Absatzgebiet sowie die Anzahl und Vielfalt der Kundengruppen eines Unternehmens ab. Auch das Markt-/Abneh-

merspektrum kann eng, mittel und breit sein. Ein enges Spektrum bedeutet, dass das Unternehmen nur an einen Abnehmer, meist einen Schlachthof, in der eigenen Region liefert. Ein Unternehmen mit einem mittleren Markt-/Abnehmerspektrum liefert an zwei Abnehmer auf regionaler und nationaler Ebene. Bei einem breiten Markt-/Abnehmerspektrum liefert das Viehhandelsunternehmen an mehr als zwei Abnehmer auf nationaler oder internationaler Ebene.

Die dritte Komponente des Marktmodells, die Art der Wettbewerbsführung, wird durch die Festlegung einer Wettbewerbsstrategie nach Porter (1980) definiert. Die Wettbewerbsstrategie umfasst alle strategischen Vorgehensweisen mit dem Ziel, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu realisieren und erfolgreicher als der Branchendurchschnitt zu sein. Damit kann sich das Unternehmen innerhalb der Branche so positionieren, dass es sich im Wettbewerb behaupten und überdurchschnittlich profitabel sein kann. Porter (1980) unterscheidet drei Wettbewerbsstrategien: die Kostenführerschafts-, die Differenzierungs- und die Schwerpunkt- bzw. Nischenstrategie.

3.2 Das Organisationsmodell

Das Organisationsmodell erfasst, inwieweit die Geschäftstätigkeit auf horizontalen Kooperationen oder dem Zusammenschluss mit bzw. Kauf von anderen Viehhandelsorganisationen beruht. Eine horizontale Kooperation einer VVO mit anderen Viehhändlern kann sich auf die gemeinsame Abwicklung betrieblicher Kernprozesse sowie die Durchführung gemeinsamer Aktivitäten zur Positionierung und Abgrenzung im Markt erstrecken. Horizontale Kooperationen können nach ihrer Anzahl grob in keine, wenige oder viele unterschieden werden. Keine horizontale Kooperation besteht, wenn ein Viehhändler mit keinem anderen Unternehmen zusammenarbeitet. Existiert eine Kooperation mit einem anderen Viehhändler, bspw. bei der Bündelung oder dem Transport von Schlachtvieh, so liegen wenige horizontale Kooperationen vor. Bei vielen horizontalen Kooperationen arbeiten mehrere Viehhandelsunternehmen in verschiedenen betrieblichen Funktionsbereichen zusammen.

Unternehmenszusammenschlüsse und -käufe sind typische Elemente einer Wachstumsstrategie im Viehhandel, bspw. als Reaktion auf den strukturellen Wandel auf der Zuliefer- und Abnehmerseite. Unterschieden werden kann danach, ob Unternehmen

keine entsprechenden Schritte unternehmen, sich nur für Kauf oder Zusammenschluss entscheiden oder beide Optionen gewählt, also fusioniert und ein anderes Unternehmen aufgekauft haben.

3.3 Das Informationsmodell

Das Informationsmodell zeigt auf, in welchem Umfang Informationen wertschöpfungsstufenübergreifend ausgetauscht werden. Nach dem Umfang der Informationsweitergabe werden drei Kategorien unterschieden. Bei einem geringen Umfang gibt die VVO nur grundlegende Informationen weiter, wie bspw. eine mündliche Auftragsbestätigung, die Schlachtdaten sowie den wöchentlichen Schlachtpreis. Neben diesen Informationen werden bei einem mittleren Umfang der Informationsweitergabe auch Auskünfte über die weitere Entwicklung des Marktes, Unternehmensvergleiche, Trends in der Genetik u.a. durch persönliche Gespräche, Newsletter oder Rundschreiben kommuniziert. Einem Unternehmen, bei dem darüber hinaus eine eigene Homepage, E-Mails oder sogar Messeauftritte existieren, die über die VVO informieren, wird eine umfangreiche Informationsweitergabe attestiert.

3.4 Das Kapitalmodell

Das Kapitalmodell einer VVO bildet ab, wie die Organisation finanziert wird. Neben der Finanzierung mit Fremd- und Eigenkapital, etwa durch Kredite oder einbehaltene Gewinne, finanzieren sich die VVG und EZG auch durch den Verkauf von Mitgliedsanteilen (VVG) oder Mitgliedsbeiträge (EZG) der angebundenen Landwirte. Dementsprechend kann zwischen einem Verzicht auf eine finanzielle Beteiligung der Landwirte und dem Erwerben von Unternehmensanteilen bzw. der Zahlung von Mitgliedsbeiträgen durch Landwirte differenziert werden.

3.5 Das Beschaffungsmodell

Das Beschaffungsmodell beschreibt, wie die Inputfaktoren durch die Viehhandelsunternehmen beschafft werden. Es umfasst die Elemente Andienungspflicht und Abnahmegarantie, Kundenbindungsmanagement sowie Lieferantenspektrum. Die Andienungspflicht und die Abnahmegarantie bedingen sich im Viehhandel gegenseitig, da kein Landwirt eine Andienungspflicht einhält, ohne von der VVO eine entsprechende

Abnahmesicherheit zugesichert bekommen zu haben. Auf eine Andienungspflicht und Abnahmesicherheit kann verzichtet werden oder sie kann für Teile der Produktion (bspw. nur für Schweine), aber auch für alle erzeugten Produkte bestehen.

Das Kundenbindungsmanagement wird als Teil des Beschaffungsmodells betrachtet, da sein Ziel eine Stabilisierung und Ausweitung bestehender Kundenbeziehungen ist. In diesem Zusammenhang werden unter Kunden Landwirte verstanden, die Schlachttiere an das Unternehmen liefern. Unterschiede bestehen hinsichtlich der Intensität des Kundenbindungsmanagements. Ein Unternehmen kann ganz auf ein Kundenbindungsmanagement verzichten. Ein mittlerer Umfang ist gegeben, wenn bspw. gezielt die Akquise neuer Kunden erfolgt und ausgewählte ergänzende Kerndienstleistungen angeboten werden, bspw. die Unterstützung der Landwirte bei der QS-Zertifizierung. Für ein umfassendes Kundenbindungsmanagement ist charakteristisch, dass sehr aktiv neue Kunden akquiriert werden und in erheblichem Maße Dienstleistungen angeboten werden, die über die normale Kernleistung hinausgehen, wie bspw. Handelskredite, Beratungsleistungen oder ein Tiergesundheitsmanagement.

Eine weitere Facette des Beschaffungsmodells ist die Festlegung des Lieferantenspektrums. Es beschreibt, von wie vielen Lieferantengruppen (Landwirte, VVG/EZG oder private Viehhändler) ein Unternehmen Schlacht- oder Nutztiere bezieht. In Abhängigkeit davon, ob nur von einer, zwei oder allen Lieferantengruppen Tiere zugekauft werden, kann zwischen einem geringen, mittleren oder hohem Lieferantenspektrum unterschieden werden.

3.6 Das Leistungserstellungsmodell

Im Leistungserstellungsmodell wird abgebildet, wie die Kernleistung erbracht wird, speziell wie der vertikale Integrationsgrad ausgeprägt ist. Dieser beschreibt, wie hoch der Anteil der selbsterbrachten Leistungen ist bzw. inwieweit die Leistungserbringung auf externe Partner übertragen wird. Typische Leistungen, über deren (Des-)Integration im Viehhandel zu entscheiden ist, sind die Logistikfunktion sowie der Betrieb eines Schlachthofs. Je höher der vertikale Integrationsgrad ist, desto mehr Leistungen erbringt das Unternehmen intern. Je geringer er ist, desto mehr Leistungen werden ausgelagert und durch Vertragspartner übernommen. Einen geringen vertikalen Integrati-

onsgrad besitzen Unternehmen, die weder die Logistikfunktion übernehmen noch Betreiber eines eigenen Schlachthofes sind. Unternehmen, die die Logistik übernehmen oder einen eigenen Schlachthof besitzen, haben einen mittleren vertikalen Integrationsgrad. Führt ein Unternehmen die Logistik selbst aus und besitzt einen eigenen Schlachthof, dann ist der vertikale Integrationsgrad hoch.

3.7 Das Absatzmodell

Das Absatzmodell gibt Auskunft darüber, wie die Kernleistungen des Unternehmens abgesetzt werden. Hierbei wird die Bindung der Viehvermarktungsorganisationen an einen Vermarktungspartner, i.d.R. ein Schlachtunternehmen, betrachtet. Unterschieden werden Unternehmen, die sich gar nicht an ihre Abnehmer binden, und solche, die sich – meist vertraglich – an mindestens einen Vermarktungspartner fest binden.

Tabelle 1 stellt die verschiedenen Teilmodelle und Gestaltungsparameter von Geschäftsmodellen im Viehhandel, die Gegenstand der empirischen Studie waren, zusammenfassend dar. Zugleich sind entsprechend den oben vorgenommenen Unterscheidungen für jeden Gestaltungsparameter drei bzw. in Einzelfällen auch zwei Ausprägungen angegeben, die der Auswertung der erhobenen Daten zugrunde lagen.

Tabelle 1: Ausprägungen der Gestaltungsparameter von Geschäftsmodellen im Viehhandel

			1	2	3
Marktmodell	Mit welcher Produkt-/Marktkombination am Markt präsent?	Produktspektrum	<u>eng:</u> Handel mit Schlacht- oder Nutztvieh	<u>mittel:</u> Zusätzlich Aktivitäten in verwandten Geschäftsfeldern (bspw. Logistik)	<u>breit:</u> Ergänzung um weitere Geschäftsfelder (bspw. andere Dienstleistungen/Produkte)
		Markt-/Abnehmerspektrum	<u>eng:</u> Lieferung an einen Abnehmer in der eigenen Region	<u>mittel:</u> Lieferung an zwei Abnehmer auf regionaler oder nationaler Ebene	<u>breit:</u> Lieferung an mehr als zwei Abnehmer auf nationaler oder internationaler Ebene
	Wie wird der Wettbewerb geführt?	Wettbewerbsstrategie	<u>Kostenführerschaft:</u> Enges, maximal zwei Dienstleistungen umfassendes Serviceangebot	<u>Differenzierung:</u> Breiteres, mehr als zwei Dienstleistungen umfassendes Serviceangebot	<u>Schwerpunkt/Nische:</u> Konzentration auf Schwerpunkte, bspw. Vermarktung ökologisch gehaltener Tiere
Organisationsmodell	Wie wird der betriebliche Leistungserstellungsprozess organisiert?	Horizontale Kooperation	<u>keine:</u> Keine horizontale Kooperation	<u>wenige:</u> Eine horizontale Kooperation	<u>viele:</u> Mehr als eine horizontale Kooperation
		Zusammenschluss/Kauf einer anderen Organisation	<u>keine:</u> Weder Zusammenschluss noch Kauf durchgeführt	<u>teilweise:</u> Zusammenschluss oder Kauf durchgeführt	<u>beides:</u> Zusammenschluss und Kauf durchgeführt
Informationsmodell	Wie und in welchem Umfang werden stufenübergreifend Informationen weitergegeben?	Umfang der Informationsweitergabe	<u>gering:</u> Nur Weitergabe von Basisinformationen (bspw. Schlachtdaten und -preise)	<u>mittel:</u> Weitergabe zusätzlicher Informationen, bspw. Marktentwicklungen, Unternehmensvergleiche	<u>umfangreich:</u> Weitergabe von Basis- und zusätzlichen Informationen auch über eigene Homepage und E-Mail

Kapitalmodell	Wie wird die Organisation finanziert?	Finanzierungsbeiträge der Landwirte	<u>keine:</u> Verzicht auf finanzielle Beteiligung der Landwirte	<u>Beteiligung:</u> Landwirte erwerben Unternehmensanteile oder zahlen Mitgliedsbeiträge	
Beschaffungsmodell	Wie werden Inputfaktoren beschafft?	Andienungspflicht/Abnahmegarantie	<u>keine:</u> Keine Andienungspflicht und Abnahmegarantie	<u>teilweise:</u> Andienungspflicht und Abnahmegarantie für Teile der Produktion (bspw. nur für Schweine)	<u>komplett:</u> Andienungspflicht und Abnahmegarantie für alle erzeugten Produkte
		Kundenbindungsmanagement	<u>gar nicht:</u> Vollständiger Verzicht auf Kundenbindungsmanagement	<u>mittel:</u> Werbung neuer Kunden/Lieferanten; Weitergabe bestimmter Informationen; Angebot ergänzender Dienstleistungen (bspw. Unterstützung bei der QS-Zertifizierung)	<u>hoch:</u> Angebot ergänzender Dienstleistungen, die über die normale Kernleistung hinausgehen (bspw. Handelskredite, Beratung).
		Lieferantenspektrum	<u>gering:</u> Belieferung von nur einer Lieferantengruppe	<u>mittel:</u> Belieferung von zwei Lieferantengruppen	<u>hoch:</u> Belieferung von mehr als zwei Lieferantengruppen
Leistungsers- tellungsmodell	Wie wird die Kernleistung erbracht?	vertikaler Integrationsgrad	<u>gering:</u> Verzicht auf eigenen Fuhrpark und Schlachthof	<u>mittel:</u> Betrieb eines eigenen Fuhrparks oder Schlachthofs	<u>hoch:</u> Betrieb eines eigenen Fuhrpark und eines Schlachthofs
Absatzmodell	Wie werden die Kernleistungen abgesetzt?	Vermarktungspartner	<u>gar nicht:</u> Keine Bindung an einen Abnehmer	<u>Bindung:</u> Vertragliche Bindung an mindestens einen festen Abnehmer	

Quelle: Eigene Darstellung

Die eingeführten Dimensionen lassen es zu, verschiedene Geschäftsmodelle im deutschen Viehhandel zu unterscheiden. Als solche wurden auf der Grundlage von Expertengesprächen der serviceorientierte Full-Liner, der vertikal integrierte Nischenanbieter

ter und der schlanke Kostenführer unterschieden. Um sie näher zu charakterisieren, wurde die nachfolgend beschriebene empirische Studie durchgeführt.

4 Empirische Ergebnisse zu Geschäftsmodellen im deutschen Viehhandel

4.1 Datengrundlage und empirische Methoden

4.1.1 Studiendesign

Da bislang nur zwei - inzwischen sehr alte - Studien von Grünberg (1932) und Müller (1959) zu Strukturen und Geschäftsmodellen im deutschen Viehhandel vorliegenden, wurde eine eigene, sehr umfassende Untersuchung durchgeführt. Die dafür genutzte Adressdatei wurde aus Angaben des Deutschen Raiffeisenverbands (DRV) sowie aus online verfügbaren Informationen der Tierseuchenabteilung des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) zu allen rund 4.500 in Deutschland 2005 gemäß §12 ViehVerkV (Viehverkehrsverordnung) gemeldeten Viehhandelsunternehmen zusammengestellt. Nach Aufbereitung der Adressdaten, bspw. der Bereinigung um Doppelnennungen, verblieben 3.209 Viehhandelsunternehmen.

Die empirische Untersuchung erfolgte mittels Telefoninterviews im Zeitraum von April bis Juni 2009 unter Verwendung eines standardisierten Fragebogens. Dieser umfasste zwei Teile: Im ersten Teil wurden allgemeine Informationen über die befragten Unternehmen erhoben; der zweite Teil diente der Erfassung ihrer Geschäftsmodelle. Vorgesaltet waren Expertengespräche mit genossenschaftlichen Viehhandelsunternehmen, die am AIDA-Projekt¹ beteiligt waren.

Die im Rahmen der explorativen Studie gestellten Fragen bezogen sich auf die Ausprägung der o.g. Gestaltungsparameter der Geschäftsmodelle. Um die Komplexität des Datenmaterials zu reduzieren und trotz des explorativen Charakters der Untersuchung eine Einteilung der befragten Unternehmen in Gruppen zu gewährleisten, wurden die Items der Befragung in 12 neue Variablen in Form eines Indexes je Geschäftsmodellkri-

¹ AIDA – Allianzen für Informations- und Dienstleistungs-Agenturen zur horizontalen Bündelung von Koordinationsaufgaben im Qualitäts-, Gesundheits- und Risikomanagement der Fleischwirtschaft. Die Förderung des Vorhabens erfolgt aus Mitteln des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) über die Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) im Rahmen des Programms Innovationsförderung.

terium (vgl. Kap. 3) umcodiert. Dabei wurde vereinfachend angenommen, dass die Abstände zwischen den Ausprägungen gleich sind. Somit kann bei zehn der zwölf Variablen von einer Intervallskala ausgegangen werden. Lediglich die Variablen Finanzierungsbeiträge der Landwirte und Vermarktungspartner, die nur zwei Ausprägungen kennen, gehören zu den kategorialen Variablen (Kühnel, Krebs, 2007; Backhaus et al., 2008). Bei der Interpretation der Ergebnisse der folgenden Analyse muss darauf geachtet werden, dass die zwei kategorialen Variablen zwar in die Clusterzentrenanalyse, aufgrund des Skalenniveaus jedoch nicht in die Diskriminanzanalyse einfließen können (SPSS, 2005).

4.1.2 *Charakterisierung der Stichprobe*

Von den 3.209 in der Adressliste enthaltenen Viehhandelsunternehmen haben 1.078 Unternehmen (33,6%) an der Befragung teilgenommen. 1.105 Unternehmen (34,4%) zeigten kein Interesse, 550 Unternehmen (17,2%) wurden trotz mehrmaliger Versuche nicht erreicht und von 332 Unternehmen (10,3%) konnten keine Kontaktdaten ermittelt werden. Die restlichen 144 Unternehmen (4,5%) waren inaktiv oder gehörten der betrachteten Branche nicht (mehr) an. Von den 1.078 Unternehmen, die kontaktiert wurden, sind 547 im Haupterwerb und 87 im Nebenerwerb als Viehhändler aktiv; 22 Befragte machten hierzu keine Angabe. Die übrigen 422 Befragungsteilnehmer (39,1%) haben zwischen 1979 und 2009, davon wiederum weit mehr als die Hälfte (60,6%) zwischen 2006 bis 2009, ihren Betrieb aufgegeben. Im Ergebnis verblieben damit insgesamt 656 Fragebögen für die empirische Untersuchung der Geschäftsmodelle im Viehhandel.

Von Unternehmen, die nicht erreicht oder nicht ermittelt werden konnten, muss angenommen werden, dass sie den Geschäftsbetrieb aufgegeben haben (Voss, Theuvsen, 2010c). Unterstellt man, dass die Unternehmen, die nicht an der Befragung teilnehmen wollten, noch geschäftlich aktiv sind, so kann die Zahl der aktiven Viehhandelsunternehmen in Deutschland auf rund 1.700 geschätzt werden. Legt man diese Zahl als Grundgesamtheit zugrunde, so haben sich 38,6% der am Markt aktiven Unternehmen an der Befragung beteiligt. Da zum Befragungszeitpunkt über die befragten Viehhandelsunternehmen 63,7% der in Deutschland verkauften Schlachtschweine und 79,8%

der Schlachtrinder verkauft² wurden, zeichnet die Befragung insgesamt ein verlässliches Bild der Branche.

Als Grundlage der Untersuchung wurde das in Kapitel 3 skizzierte Konzept zur Beschreibung von Geschäftsmodellen herangezogen. Die Ergebnisse der univariaten Analyse sind bereits in Voss et al. (2010a) erschienen. Auf ihre Darstellung soll daher in diesem Beitrag verzichtet werden. Im Folgenden werden stattdessen mit Hilfe einer Clusterzentrenanalyse die verschiedenen Viehhandelstypen unterschieden und näher charakterisiert.

4.1.3 Methodisches Vorgehen

Im Anschluss an die Befragung der Viehhandelsunternehmen wurden auf der Grundlage von Expertengesprächen, Ergebnissen einer Kreuztabellenanalyse und Plausibilitätsüberlegungen drei Idealtypen von Viehhandelsunternehmen definiert. Bei den im deutschen Viehhandel vertretenen Unternehmen wird es sich regelmäßig um Mischtypen handeln.

Typ 1: Der serviceorientierte Full-Liner

Der serviceorientierte Full-Liner zeichnet sich durch ein breites Produkt- und Markt-/Abnehmerspektrum aus, betreibt aber keinen eigenen Schlachthof. Er verkauft das produzierte Schlachtvieh an regionale, nationale sowie mitunter auch an internationale Schlachthöfe, aber auch an den genossenschaftlichen und privaten Viehhandel. Durch sein breites Produktspektrum und umfassendes Kundenbindungsmanagement ist er prädestiniert für die Verfolgung einer Differenzierungsstrategie. Auch betreibt er viele horizontale Kooperationen, im Rahmen derer neben der Bündelung und dem Transport von Schlachtvieh auch gemeinsame Projekte stattfinden. Ein weiteres Merkmal sind die Vermarktungspartner, von denen er mindestens an einen vertraglich angebunden ist. Dies bedingt eine umfangreiche Informationsweitergabe und legt Aktivitäten im Bereich des Kundenbindungsmanagements nahe. Das Unternehmen gibt Brancheninformationen weiter und ist bei Landwirten bei der Sortierung der Tiere sowie bei der Lösung von Problemen mit Lieferanten behilflich.

² Eigene Berechnungen gemäß Angaben der Befragungsteilnehmer.

Typisch für den serviceorientierten Full-Liner sind eine Andienungspflicht und Abnahmegarantie für Teile der produzierten Ware. Dies geht einher mit der finanziellen Bindung zumindest eines Teils der Lieferanten durch den Erwerb von Unternehmensanteilen oder Zahlung eines Mitgliedschaftsbeitrages.

Typ 2: vertikal integrierte Nischenanbieter

Der zweite Idealtyp ist der vertikal integrierte Nischenanbieter. Er zeichnet sich durch einen mittleren Diversifikationsgrad hinsichtlich Produkten sowie Märkten und Abnehmern sowie ein intensiv betriebenes Kundenbindungsmanagement aus. Horizontale Kooperationen mit anderen Viehhändlern beschränken sich meist auf eine Kooperation der Bündelung oder des Transports von Schlachtvieh. Der vertikal integrierte Nischenanbieter kauft nur von einer Lieferantengruppe, meist den Landwirten, und betreibt einen eigenen Schlachthof oder einen eigenen Fuhrpark; auch bindet er sich vertraglich eng an mindestens einen Verarbeiter. Die Unternehmen dieser Kategorie geben Informationen mindestens im mittleren Umfang weiter, d.h., es werden auch Auskünfte über die Weiterentwicklung des Marktes, Unternehmensvergleiche oder Trends in der Genetik durch persönliche Gespräche, Newsletter oder Rundschreiben weitergegeben. Weitere typische Merkmale sind eine vollständige Andienungspflicht für alle erzeugten Produkte und eine finanzielle Beteiligung aller Landwirte an der VVO.

Typ 3: Der schlanke Kostenführer

Der dritte Typ weist ein schmales Produktspektrum auf und liefert sein Schlachtvieh an regionale und nationale Schlachthöfe sowie andere Viehhändler. Die Unternehmen dieser Kategorie verzichten auf horizontale Kooperationen sowie eine feste Bindung an Abnehmer und weisen einen geringen Integrationsgrad auf. Die VVO geben eher wenige Informationen weiter und verzichten auf ein Kundenbindungsmanagement. Abnehmern wird weder eine Andienungspflicht auferlegt noch eine Abnahmegarantie gegeben. Die Landwirte beteiligen sich nicht finanziell am Unternehmen; Wachstumsstrategien im Sinne von Zusammenschluss mit oder Kauf von anderen Organisationen werden nicht verfolgt.

Das Vorliegen dieser Idealtypen in der Stichprobe zum deutschen Viehhandel wurde anhand des jeweiligen Skalenniveaus quantitativ mithilfe der Clusterzentrenanalyse³ (Quick Cluster) überprüft. Bei dieser Methode werden die Anzahl der Cluster und die anfänglichen Clusterzentren, die aus den definierten Ausprägungen der einzelnen Viehhandelstypen (vgl. Tabelle 1) bestehen, vorab in einer Befehlssyntax definiert (Schendera, 2010; Bühl, 2008). Im Anschluss daran werden die modifizierten Viehhandelstypen interpretiert und diskutiert. Um die Güte der so erstellten Clusterlösungen zu prüfen, wurde nachfolgend eine Diskriminanzanalyse durchgeführt.

4.2 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

4.2.1 Identifizierung von Viehhandelstypen

Zum Vergleich der Idealtypen und den aus der Clusteranalyse erhaltenen Viehhandelstypen wurden die Clusterzentren der beiden Lösungen miteinander verglichen. In Tabelle 2 werden die endgültigen Clusterzentren und die in Klammer stehenden anfänglichen Clusterzentren (vgl. Tabelle 1) dargestellt.

³ Diese sowie die folgenden Analyse wurden mit dem Programmpaket PASW Statistics 18 durchgeführt.

Tabelle 2: Clusterzentren der endgültigen Lösung

	Typ 1 Serviceorientierter Full-Liner		Typ 2 Kooperierender Nischenanbieter		Typ 3 Schlanker Kostenführer		Gesamte Viehhandelsunternehmen	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ
Produktspektrum	2,95 (3)	,240	2,86 (2)	,435	1,91 (1)	,877	2,52	,781
Markt-/Abnehmerspektrum	1,89 (3)	,581	1,46 (2)	,541	1,47 (2)	,532	1,57	,576
Wettbewerbsstrategie	1,96 (2)	,540	2,07 (3)	,487	1,27 (1)	,493	1,72	,626
Horizontale Kooperation	2,49 (3)	,756	1,45 (2)	,745	1,20 (1)	,498	1,59	,830
Zusammenschluss/Kauf einer anderen Organisation	1,50 (3)	,701	1,21 (2)	,456	1,06 (1)	,267	1,21	,494
Umfang der Informationsweitergabe	1,95 (2)	,740	2,47 (3)	,593	1,42 (1)	,706	2,02	,791
Finanzierungsbeiträge der Landwirte	1,19 (2)	,390	1,17 (2)	,375	1,06 (1)	,240	1,00	,339
Andienungspflicht/Abnahmegarantie	1,26 (2)	,496	1,52 (3)	,649	1,04 (1)	,216	1,26	,520
Kundenbindungsmanagement	2,09 (3)	,565	1,99 (3)	,550	1,26 (2)	,448	1,71	,638
Lieferantenspektrum	1,48 (2)	,713	1,14 (1)	,349	1,38 (3)	,628	1,31	,575
Vertikaler Integrationsgrad	2,02 (2)	,424	1,93 (3)	,363	1,93 (1)	,545	1,95	,460
Vermarktungspartner	1,15 (2)	,361	1,14 (2)	,352	1,05 (1)	,215	1,00	,309
Anzahl an Unternehmen	151		236		271			
Prozent	23%		36%		41%			

μ =Mittelwert σ =Standardabweichung
Skala: „1= gering“ bis „3= breit“

Quelle: Eigene Berechnung

Die Clusterzentrenanalyse verschiebt damit die anfänglich angenommenen Clusterzentren der Viehhandelstypen und es ergeben sich die drei neu angepassten Gruppen. Bei den endgültigen Clusterzentren in Tabelle 2 wird deutlich, dass die folgenden Variablen bei allen Typen unterschiedlich sind: horizontale Kooperation, Zusammenschluss mit bzw. Kauf von einer anderen Organisation, Umfang der Informationsweitergabe und Andienungspflicht/Abnahmegarantie. Somit weist der serviceorientierte Full-Liner (Typ 1) viele horizontale Kooperationen auf, hat einen teilweisen Zusammenschluss mit bzw. Kauf einer anderen Organisation initiiert, praktiziert einen mittleren Umfang der Informationsweitergabe und kennt kaum Andienungspflichten und Abnahmegarantien. Der Typ 2 lässt sich als kooperierender Nischenanbieter charakteri-

sieren und ist damit die einzige Gruppe, die aufgrund der Charakterisierung innerhalb der Clusteranalyse den Clusternamen geändert hat. Kennzeichnend für diesen Typ sind eine umfangreiche Informationsweitergabe, kaum ein Zusammenschluss mit bzw. Kauf einer anderen Organisation sowie teilweise bestehende Andienungspflichten bzw. Abnahmegarantien. Der schlanke Kostenführer (Typ 3) schließlich verzichtet auf horizontale Kooperationen, Zusammenschlüsse mit anderen Organisationen sowie Andienungspflichten und Abnahmegarantien. Diese Unternehmen geben nur in geringem Umfang Informationen weiter.

Neben Unterschieden gibt es auch Gemeinsamkeiten zwischen den Gruppen. Hierzu gehören die Aspekte vertikaler Integrationsgrad, Vermarktungspartner und Finanzierungsbeiträge der Landwirte. Dies kann durch die Tatsache erklärt werden, dass sich die Organisationsstrukturen und Unternehmensprozesse der Betriebe z.T. stark ähneln (Voss, Theuvsen, 2010c). So betreiben 86,3% der deutschen Viehhändler einen eigenen Fuhrpark, 81,1% binden ihre Unternehmen nicht durch finanzielle Beiträge an das Unternehmen und 89,3% haben keine feste Bindung an einen Abnehmer. Aufgrund dieser sehr ähnlichen Aufstellung der Unternehmen ist es teilweise schwer, Unterschiede zwischen den verschiedenen Gruppen von Unternehmen zu identifizieren (vgl. Tabelle 2).

Einige Variablen sind bei zwei Viehhandelstypen sehr ähnlich und unterscheiden sich dann beim dritten Typ⁴. Hier ist das Produktspektrum zu nennen, das bei den Viehhandelstypen 1 (2,95) und 2 (2,86) sehr ähnliche Clusterzentren aufweist und damit in beiden Fällen breit ist. Im Gegensatz dazu hat der Viehhandelstyp 3 (1,91) nur ein mittleres Produktspektrum. Dieses Phänomen ist auch bei der Wettbewerbsstrategie und beim Kundenbindungsmanagement zu erkennen, bei denen der serviceorientierte Full-Liner (Wettbewerbsstrategie 1,96; Kundenbindungsmanagement 2,09) und der kooperierende Nischenanbieter (Wettbewerbsstrategie 2,07; Kundenbindungsmanagement 1,99) sich vom schlanken Kostenführer (Wettbewerbsstrategie 1,27; Kundenbindungsmanagement 1,26) deutlich unterscheiden. Dies ist unter anderem damit zu erklären, dass die Viehhandelstypen 1 und 2 die Wettbewerbsstrategie der Differenzierung im gesamten Markt (Typ 1) bzw. in der Nische (Typ 2) verfolgen und aus diesem

⁴ Skala: „1=gering“, „2=mittel“ bis „3=breit“

Grund nicht nur die Basisdienstleistungen des Viehhandels, also den Handel mit Schlacht- und Nutztieren, anbieten, sondern darüber hinaus auch in ergänzenden Geschäftsfeldern aktiv sind (Theuvsen, Voss, 2009). Um mit diesen ergänzenden Dienstleistungen und in einigen Fällen auch höheren Ansprüchen an die Qualität am Markt erfolgreich zu sein, etwa in Form von Qualitätsfleischprogrammen, und Lieferanten für sich zu gewinnen (Bahlmann, Spiller, 2008), werden in den Unternehmen vom Typ des serviceorientierten Full-Liners und des kooperierenden Nischenanbieters intensivere Kundenbindungen angestrebt und entsprechende Anstrengungen bspw. im Bereich der Werbung unternommen.

Hinsichtlich des Markt-/Abnehmerspektrums unterscheiden sich die kooperierenden Nischenanbieter (1,46) und die schlanken Kostenführer (1,47) von den serviceorientierten Full-Linern (1,89). Dieses Ergebnis ist im Hinblick auf transaktionskostentheoretische Überlegungen (vgl. u.a. Williamson, 2009; Schulze et al., 2007) nicht überraschend. Die Prioritäten beim schlanken Kostenführer liegen auf der Kostenführerschaft. Dieser versucht mit seinem schlank aufgestellten Unternehmer die Kosten u.a. für Verhandlungen mit seinen Abnehmern gering zu halten, um den Kostenvorteil gegenüber den anderen Viehhandelstypen aufrechtzuerhalten. Bei den kooperierenden Nischenanbietern ist der Koordinationsaufwand bspw. aufgrund von Handelsprogrammen sehr hoch, so dass diese Unternehmen mit wenigen Abnehmern zusammenarbeiten, um geringere Transaktionskosten zu verursachen. Ein weiterer Grund hierfür können auch die für solche Produkte entstehenden Mehrkosten sein, die eine hohe Absatzsicherheit verlangen. Eine solche Absatzsicherheit erreichen die Unternehmen, indem sie sich durch Verträge an ihre Abnehmer binden.

Der serviceorientierte Full-Liner hingegen, der oft überregional arbeitet und breiter diversifiziert ist, verkauft seine Produkte über mehrere Abnehmer. Um die Transaktionskosten trotzdem so gering wie möglich zu halten, kooperieren diese Unternehmen häufig mit anderen Viehhändlern; dies erlaubt zugleich, auch die Absatzkanäle der Partner zu nutzen. Ein ganz anderes Bild zeigt sich beim Lieferantenspektrum. Hier haben der serviceorientierte Full-Liner (1,48) und der schlanke Kostenführer (1,38) ein ähnliches Clusterzentrum und unterscheiden sich dadurch deutlich vom kooperierenden Nischenanbieter (1,14). Diese Ausprägungen können mit der hier bevorzugten

Wettbewerbsstrategie erklärt werden. Die kooperierenden Nischenanbieter realisieren eine Differenzierungsstrategie in der Nische, so dass in dieser Gruppe viele Unternehmen vertreten sind, die besondere Qualitäten produzieren. Dies ist nur unter der Bedingung einer Anbindung der Landwirte an ihre Abnehmer möglich, da nur durch feste Verträge gewährleistet werden kann, dass die gewünschte Qualität geliefert wird (Theuvsen, Franz, 2007; Spiller et al., 2005). Dadurch haben die meisten Viehhändler dieser Gruppe nur Geschäftsbeziehungen mit Landwirten als Lieferanten.

4.2.2 Unterschiede zwischen den Viehhandelstypen

Um zu klären, ob sich die Clusterzentren der identifizierten Viehhandelstypen zufällig oder signifikant voneinander unterscheiden, wurden die Ergebnisse der Quick-Cluster-Analyse durch einen nichtparametrischen Test kontrolliert. Da die Variablen nach den Ergebnissen des Kolmogorov-Smirnov- und des Shapiro-Wilk-Tests (vgl. Tab 1 im Anhang) nicht normalverteilt sind ($p < 0.001$; Brosius, 2008), wurde ein Kruskal-Wallis Test durchgeführt⁵, der von der Nullhypothese H_0 ausgeht, dass zwischen den Gruppen kein Unterschied besteht. Aufgrund des höchst signifikanten Ergebnisses ($p < 0,001$) bei allen Variablen mit Ausnahme des vertikalen Integrationsgrads ($p > 0,05$) kann die Nullhypothese – von der genannten Ausnahme abgesehen – bei allen Variablen abgelehnt werden. Zwischen den drei Gruppen bestehen somit signifikante Unterschiede.

4.2.3 Gütemaße und Trennschärfe der Viehhandelstypen

In der Literatur werden bislang nur wenige Methoden diskutiert, um die Güte von Clusterlösungen zu kontrollieren. Eine Möglichkeit die Gütebestimmung durchzuführen ist die Diskriminanzanalyse (Bortz, 1993)⁶. Bei diesem multivariaten Verfahren zur Strukturprüfung werden die Ausgangsvariablen der Clusteranalyse mit Ausnahme der nicht-metrischen Variablen (finanzielle Landwirtebeteiligung, Vermarktungspartner) herangezogen (Backhaus et al., 2008). Die drei Viehhandelstypen serviceorientierter Full-Liner, kooperierender Nischenanbieter und schlanker Kostenführer dienen hierbei als

⁵ Mit dem Kruskal-Wallis-Test wird geprüft, ob ein kategorialer Faktor Einfluss auf ein metrisches Merkmal besitzt (Eckstein, 2008). Aus diesem Grunde wurden an dieser Stelle die zwei kategorialen Variablen ausgeschlossen.

⁶ Für eine ausführliche Darstellung der Diskriminanzanalyse siehe u.a. Backhaus et al. (2008) und Bühl (2008).

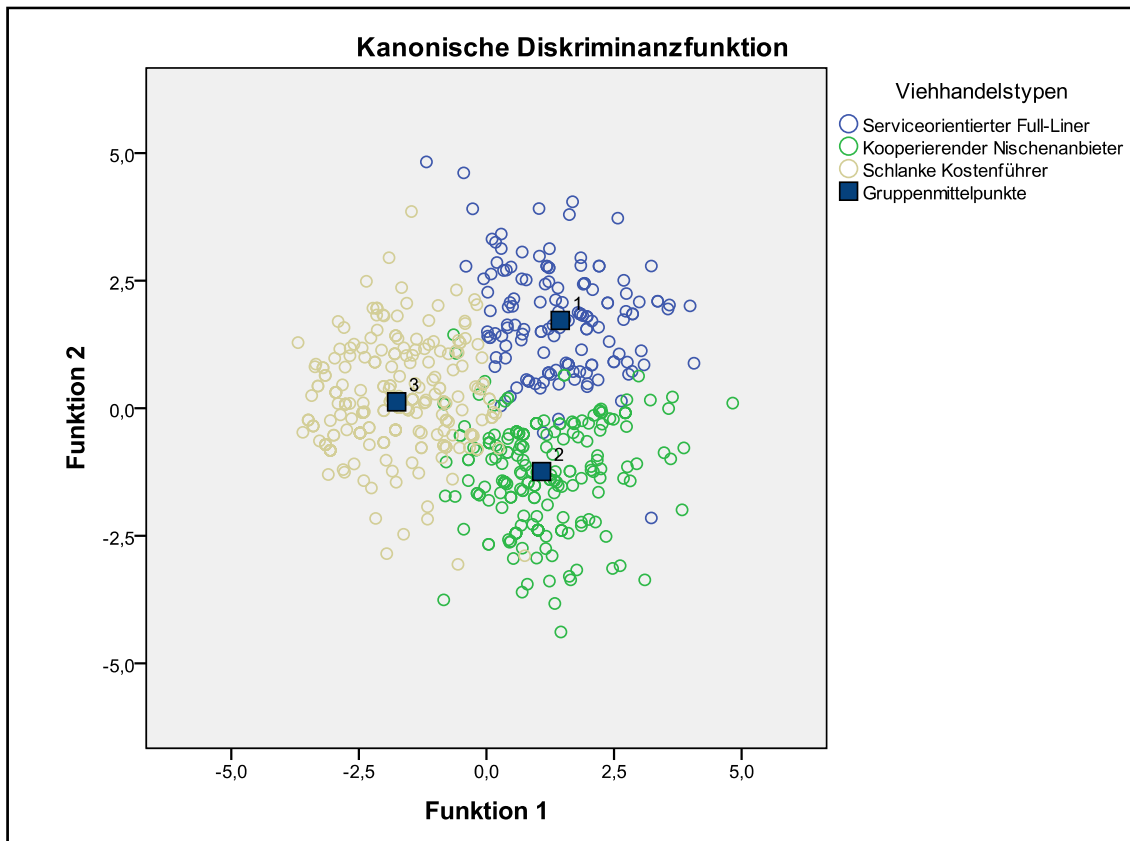
Gruppenvariable. Neben der Güte der Cluster soll auch die Trennschärfe der Variablen zwischen den Viehhandelstypen, d.h. die Frage nach den markanten Gruppenunterschieden, untersucht werden. Ferner wird geprüft, ob die sich in den Clusterzentren unterscheidenden vier Variablen die trennscharfen Kriterien der Viehhandelstypen sind.

Bei dem vorliegenden Datensatz wurden die fehlenden Werte mithilfe der einfachen Imputation per EM-Algorithmus⁷ ersetzt (Baltes-Götz, 2008; Lüdtke et al., 2007). Dadurch konnten alle 656 Fälle in der Auswertung der Diskriminanzanalyse verbleiben. Die Imputation änderte die Mittelwerte der Viehhandelstypen nur geringfügig (vgl. Tabelle 2 im Anhang), so dass dies keinen Einfluss auf die Interpretation und die Definition der Viehhandelstypen besitzt.

In Abbildung 5 ist die kombinierte Darstellung der Korrelationskoeffizienten der beiden Diskriminanzfunktionen dargestellt. Es wird deutlich, dass die drei Gruppen sich nach den Gruppencentroiden gut voneinander trennen lassen.

⁷ Diese Form der Imputation wurde gewählt, da der Datensatz die Voraussetzung der MAR (Missing At Random) nach dem Little-Test erfüllt (Baltes-Götz, 2008; Lüdtke et al., 2007).

Abbildung 5: Kanonische Diskriminanzfunktion



Quelle: Eigene Darstellung

Im Zuge der Anwendung des strukturprüfenden Verfahrens der Diskriminanzanalyse (Backhaus et al., 2008) zeigte sich, dass zwei Diskriminanzfunktionen zur Trennung der drei Cluster signifikant beitragen. Die erste Funktion erklärt 63,6% der Varianz der Konfiguration; die zweite liegt mit einem Eigenwertanteil (Varianzanteil) von 36,4% deutlich darunter. Demzufolge ist die erste Funktion die erklärende (vgl. Tabelle 3). Aufgrund des hohen kanonischen Korrelationskoeffizienten und des niedrigen Wilks-Lambda-Werts besitzt die erste Funktion eine hohe Trennkraft. Bei der zweiten Funktion sind der kanonische Korrelationskoeffizient und der Wilks-Lambda-Wert ebenfalls hoch; dies deutet im Vergleich zur ersten Funktion auf eine schlechtere, aber immer noch gute Trennkraft hin (Brosius, 2008). Bei dieser Funktion liegt der Anteil der nicht erklärten Streuung an der Gesamtstreuung bei 44,5%, während dieser Anteil bei der ersten, über eine höhere Trennkraft verfügenden Funktion 14% beträgt.

Tabelle 3: Eigenwerte und Wilks-Lambda der Diskriminanzanalyse

Funktion	Eigenwert	% der Varianz	Kumulierte %	Kanonische Korrelation
1	2,181 ^a	63,6	63,6	,828
2	1,247 ^a	36,4	100,0	,745

a. Die ersten zwei kanonischen Diskriminanzfunktionen werden in dieser Analyse verwendet.

Test der Funktion(en)	Wilks-Lambda	Chi-Quadrat	df	Signifikanz
1 bis 2	,140	1275,582	20	,000
2	,445	525,098	9	,000

Quelle: Eigene Berechnung

Zur Feststellung der Trennschärfe zwischen den Clustern dient das inverse Gütemaß Wilks-Lambda, welches Wahrscheinlichkeitsaussagen über die Unterschiedlichkeit der Gruppen sowie eine Signifikanzprüfung der Diskriminanzfunktion über Chi-Quadrat erlaubt (Brosius, 2008). Alle untersuchten Variablen mit Ausnahme des vertikalen Integrationsgrads trennen höchst signifikant mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von unter 1% ($p < 0,001$). Dieses Ergebnis bestätigt den Kruskal-Wallis-Test.

Bei der Betrachtung der größten diskriminatorischen Bedeutung der einzelnen Variablen ergibt sich für die erste Diskriminanzfunktion die Variable Produktspektrum und für die zweite Funktion die horizontale Kooperation.

Um den univariaten Diskriminanzkoeffizienten der Variable der beiden Funktionen im Verhältnis zu allen Diskriminanzfunktionen beurteilen zu können, werden durch Gewichtung der Werte der einzelnen Diskriminanzfunktionen mit dem Eigenwert die mittleren Diskriminanzkoeffizienten ermittelt (Backhaus et al., 2008). Der mittlere Diskriminanzkoeffizient zeigt, dass die horizontale Kooperation die größte diskriminatorische Bedeutung besitzt und der vertikale Integrationsgrad die geringste (vgl. Tabelle 4).

Tabelle 4: Standardisierte und mittlere kanonische Diskriminanzkoeffizienten

	Funktion		Mittlerer Diskriminanzkoeffizient
	1	2	
Produktspektrum	,590	,158	,433
Markt-/Abnehmerspektrum	,127	,532	,274
Wettbewerbsstrategie	,308	-,455	,362
Horizontale Kooperation	,411	,759	,538
Zusammenschluss/Kauf mit anderer Organisation	,171	,437	,268
Umfang der Informationsweitergabe	,406	-,580	,469
Andienungspflicht/Abnahmegarantie	,107	-,476	,241
Kundenbindungsmanagement	,275	,112	,215
Lieferantenspektrum	-,273	,330	,294
Vertikaler Integrationsgrad	-,222	,128	,188

Quelle: Eigene Berechnung

Um die Trennschärfe der Variablen genauer erklären zu können, wurde eine schrittweise Diskriminanzanalyse durchgeführt, wobei die Merkmalsvariablen einzeln nacheinander in die Analyse eingebracht werden. Da es sich um mehrere Diskriminanzfunktionen handelt, wird der multivariate Wilks-Lambda-Wert minimiert (Brosius, 2008). An dieser Stelle muss Multikollinearität ausgeschlossen werden (Schendera, 2010). Eine Analyse der Daten auf Multikollinearität⁸ (Tabelle 3 im Anhang) durch eine Korrelationsanalyse ergab keine offensichtliche Multikollinearität. Auch eine verdeckte Multikollinearität kann ausgeschlossen werden, da zwischen 7,6% und 47,9% der Varianz der unabhängigen Variablen durch die Regressoren erklärt werden (vgl. Tabelle 4 im Anhang).

Bei der Betrachtung der gruppenbildenden Variablen bezüglich ihrer Trennfähigkeit lässt sich erkennen, dass – außer dem vertikalen Integrationsgrad – alle Variablen eine hochsignifikante Trennfähigkeit ($p > 0,001$) zwischen den Gruppen besitzen. Je nachdem, in welcher Reihenfolge die Variablen eingezogen werden, definieren sie die relative Wichtigkeit der einzelnen Variablen für die Gruppenbildung (Schendera, 2010). Somit werden die drei Gruppen am besten von den Variablen Produktspektrum, hori-

⁸ Für eine ausführliche Darstellung der Multikollinearität siehe Assenmacher (2002), Eckey et al. (2008) sowie Kuß und Eisend (2010).

zontale Kooperation und Umfang der Informationsweitergabe getrennt. Kaum Beachtung finden dagegen die Variablen Kundenbindungsmanagement und vertikaler Integrationsgrad, die aber in Kombination mit den anderen Variablen zur Erhöhung der Diskriminanz des Gesamtmodells beitragen.

Die Diskriminanzanalyse ergab eine Klassifizierungsgenauigkeit der eingeteilten Gruppen nach dem Ersetzen der fehlenden Werte durch die zehn Variablen von 91,9% der Fälle (vgl. Tabelle 4 im Anhang). Damit kann die Güte der gefundenen Cluster als sehr hoch eingestuft werden (Brosius, 2008).

5 Diskussion der Ergebnisse

Im deutschen Viehhandel herrscht ein intensiver Wettbewerb (Voss et al., 2010b). Die VVO stellen sich diesem Wettbewerb mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen. Mit Hilfe der verschiedenen Partialmodelle eines Geschäftsmodells wurden die unterschiedlichen Ausgestaltungen der Unternehmenstätigkeit und des Umgangs mit dem Unternehmensumfeld erfasst. In einer empirischen Untersuchung wurden die Strukturen des Viehhandels untersucht und das eingeführte Geschäftsmodell auf seine Eignung überprüft, die Realtypen deutscher VVO zu beschreiben. Dafür wurden auf der Grundlage der empirischen Daten die Viehhändler in verschiedene Viehhandelstypen eingeteilt, um dann mithilfe einer Diskriminanzanalyse die Güte der durchgeführten Clusterzentrenanalyse der Viehhandelsunternehmen zu analysieren.

Die Diskriminanzanalyse hat gezeigt, dass alle Merkmalsvariablen der Viehhandelstypen Trennschärfe besitzen. Dem Umfang der Informationsweitergabe, der horizontalen Kooperation sowie dem Produktspektrum werden hierbei die höchste Trennschärfe des Gesamtmodells attestiert. Diese Variablen trennen auch im Ergebnis der Clusteranalyse am stärksten, was darauf hinweist, dass das Organisations-, das Informations- und das Marktmodell als Elemente der Geschäftsmodelle im Viehhandel (Kap. 3) für die Unterscheidung der verschiedenen Viehhandelstypen von entscheidender Bedeutung sind.

Beim *Organisationsmodell* geht es um die betrieblichen Leistungserstellungsprozesse, die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen sowie das Wachstum des Unternehmens. Es zeigt sich, dass die serviceorientierten Full-Liner am ehesten dazu entschie-

ßen, ein anderes Unternehmen aufzukaufen oder zu übernehmen (18,5% der Unternehmen). Diese organisatorische Ausrichtung dieser Unternehmen rührt von einer Wachstumsstrategie mit dem Ziel steigender Mitgliederzahlen oder einer stärkeren Bündelung von Tieren her, die es nötig macht, mit anderen Unternehmen, die bspw. aufgrund ihrer geographischen Entfernung keine direkten Konkurrenten sind, zusammen zu arbeiten. Das Ziel dieser Kooperationen besteht in der Steigerung von Erträgen sowie der Nutzung von Synergieeffekten (Mann, Muziol, 2001).

Bei den Unternehmen, die der Strategie der Kostenführerschaft nachgehen, werden weder horizontale Kooperationen noch ein Zusammenschluss mit bzw. Kauf von anderen Organisationen erwogen. Die Tatsache, dass diese Unternehmen kaum horizontale Kooperationen eingehen, ist verwunderlich, da gerade kleine Unternehmen mit weniger verkauften Tieren durch die Zusammenarbeit mit anderen Viehhändlern die Chance hätten, durch ein größeres Angebot an verkauften Tieren bei den Schlachtunternehmen eine bessere Verhandlungsposition einzunehmen (Spiller et al., 2005) und damit die Unternehmenserlöse zu steigern oder Kosten zu senken (Mann, Muziol, 2001). Gründe für diese Haltung der Unternehmen können risikoaverse Unternehmer, die einen hohen finanziellen oder personellen Aufwand bei anfänglich unklaren Ergebnissen fürchten, die Prioritäten des Tagesgeschäfts oder das allgemein fehlende Interesse an Kooperationen sein. Auch die Frage nach dem Vertrauen und der Fairness der Partner darf nicht vernachlässigt werden (Bahlmann et al., 2006). Hieran kann gerade in einem so engen Branchenumfeld wie dem Viehhandel (Voss et al., 2010b) eine Kooperation scheitern. Dies sowie die Tatsache, dass die Konkurrenz in den Hochburgen der Tierproduktion so stark ist, dass kaum eine Ausweitung der Geschäftsaktivitäten möglich ist, kann ein Grund dafür sein, weshalb diese Unternehmen kaum einer Wachstumsstrategie nachgehen.

Die Variable des *Informationsmodells*, die hinsichtlich der Trennschärfe an dritter Stelle steht, zeigt, dass schlanke Kostenführer eher weniger Informationen als die anderen Viehhandelstypen weitergeben. Im Gegensatz dazu sind die kooperierenden Nischenanbieter, die eher an Vermarktungspartner angebunden sind und damit höhere Auflagen zu erfüllen haben durch eine sehr umfangreiche Weitergabe von Informationen an Landwirte gekennzeichnet. Der serviceorientierte Full-Liner bietet seinen Landwirten

eine umfassende Informationsweitergabe, da diese Unternehmen generell mehr Dienstleistungen und damit auch mehr Informationen anbieten.

Das *Marktmodell* mit den Variablen Produktspektrum, Markt-/Abnehmerspektrum und Wettbewerbsstrategie verdeutlicht, mit welcher Unternehmens- und Wettbewerbsstrategie sich die Unternehmen am Markt aufstellen. Die Variable Produktspektrum zeigt, dass trotz der Trennschärfe, die innerhalb der Diskriminanzanalyse ermittelt wurde, im Clusterzentrenvergleich kaum direkte Unterschiede zwischen den beiden Viehhandelstypen des serviceorientierten Full-Liners und des kooperierenden Nischenanbieters deutlich werden. Einzig der schlanke Kostenführer unterscheidet sich hinsichtlich seiner Aktivitäten deutlich von den beiden anderen Gruppen; 43% der Unternehmen dieser Gruppe bieten nur den Handel mit Schlacht- und Nutztvieh an. Die restlichen Unternehmen dieser Gruppe stellen aber auch kaum Dienstleistungen jenseits der Logistik bereit. Diese Marktausrichtung lässt sich durch die eher geringe Größe der Unternehmen erklären, die kaum eine Ausdehnung des Dienstleistungsspektrums zulässt. Damit wird auch das wettbewerbsstrategische Spektrum eingeschränkt. Eine Differenzierungsstrategie, die mit dem Angebot einer Vielzahl von Dienstleistungen, etwa der Kontrolle am Schlachthof, Finanzdienstleistungen oder betriebswirtschaftlicher sowie produktionstechnischer Beratung verbunden ist, lässt sich ohne größeren und bei einigen Dienstleistungen auch hochqualifizierten Personalbestand kaum realisieren. Auch die Verfolgung einer Schwerpunkt- bzw. Nischenstrategie ist von einem kleinen Unternehmen ohne feste Anbindung der Lieferanten oder der Abnehmer kaum zu verfolgen (Klandt, 2006). Mit den Argumenten des finanziellen sowie personellen Aufwandes von Unternehmen sowie der beschränkten Möglichkeit, seine Produkte zu vermarkten, lässt sich auch das enge Markt-/Abnehmerspektrum erklären, welches laut der Diskriminanzanalyse Trennschärfe besitzt, dem aber in diesem Modell nur eine geringe Bedeutung zukommt.

Weiteren Einfluss auf die Trennung der Viehhandelstypen hat das *Beschaffungsmodell* mit den Variablen Anbindungspflicht/Abnahmegarantie, Lieferantenspektrum und Kundenbindungsmanagement. Der geringe Einfluss der Beschaffung der Inputfaktoren auf die Viehhandelstypen bestätigt die begrenzten Möglichkeiten der Unternehmen, sich Schlachttiere aus unterschiedlichen „Kanälen“ zu beschaffen. Bei der Analyse des

Viehhandels ist ebenfalls zu erkennen, dass 93,6% der Viehhändler über alle Viehhandelstypen hinweg direkt von den Landwirten kaufen und 93% die Schachttiere unmittelbar an den Schlachthof weiterverkaufen, ohne diese innerhalb der Branche zu handeln. Dieses Vorgehen zeigt sich auch im Markt-/Abnehmerspektrum im Rahmen des Marktmodells. Das Leistungserstellungsmodell mit der Variable des vertikalen Integrationsgrades trennt die drei Viehhandelstypen kaum voneinander, da alle Typen ein ähnliches Clusterzentrum besitzen. Diese Variablen sind im Gesamtmodell von geringerer Bedeutung, tragen aber laut der Diskriminanzanalyse in Kombination mit den anderen Variablen zur Erhöhung der Diskriminanz bei.

6 Implikationen und Ausblick

Die Auswertung der empirischen Daten hat gezeigt, dass die Unternehmen im Viehhandel sich nicht auf eine Strategie festlegen, sondern eher ein Strategiepluralismus (Rudolph, 2006) vorherrscht. Davon erwarten sich die Viehhändler Wettbewerbsvorteile (Porter, 2001), da sie auf der einen Seite in Form des Strebens nach günstigen Einkaufspreisen der Strategie der Kostenführerschaft nachgehen, aber auch Elemente von Differenzierungsstrategien umsetzen, etwa in Form eines breiten Dienstleistungsspektrums. Insgesamt ähneln sich die Strategien der Viehhandelsunternehmen recht stark (Voss et al., 2010a). Einzig das Informationsmodell, das Organisationsmodell und das Marktmodell erweisen sich für die Unterscheidung verschiedener Viehhandelstypen als trennscharf. Um sich innerhalb der Branche einen Wettbewerbsvorteil erarbeiten zu können, sollten die Unternehmen vermehrt in diesen Bereichen versuchen, sich optimal zu positionieren und eine konsistente Strategie festzulegen. Dabei ist es wichtig, neben den Gegebenheiten der Branche und der Organisation auch auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden einzugehen.

Hinsichtlich des Informationsmodells stellt sich die Frage, ob den Kunden die Weitergabe lediglich von Basisinformationen als Grundlage des Handels ausreicht oder ob erweiterte Informationen benötigt werden. Auch das Marketing bspw. in Form einer eigenen Homepage kann hierbei Berücksichtigung finden. Innerhalb des Organisationsmodells müssen sich die Unternehmen mit der Frage auseinander setzen, ob eine Kooperation mit anderen Händlern eine günstigere Alternative hinsichtlich der Kosten

sowie Arbeitserledigung bietet. Hierbei kann eine Kooperation in den Bereichen der Vermarktung bzw. Bündelung und des Transportes sinnvoll sein, vor allem bei kleineren Viehhandelsunternehmen. Durch eine Bündelung kann außerdem eine größere Menge an Tieren angeboten und aufgrund der erreichten Größenvorteile ein besserer Preis erzielt werden, der wiederum an die Lieferanten weitergegeben werden kann.

Weiterhin können Unternehmen ihr Marktmodell sehr gut zur Positionierung nutzen, um sich von anderen abzuheben. Im Rahmen des Produktspektrums sollte das Unternehmen entscheiden, in welchen Geschäftsfeldern es aktiv ist, bspw., ob das Unternehmen nur Schlachtvieh verkauft, sich auch um die Logistik kümmert oder sogar direkt Produkte für Endverbraucher herstellt. Ein anderer Aspekt sind die Abnehmer sowie die räumliche Tätigkeit der Unternehmen. Ein weiterer wichtiger Punkt, um sich in der Branche zu positionieren, ist das Festlegen der Breite des Dienstleistungsspektrums. Dabei können Überlegungen hinsichtlich Absatzalternativen, bspw. in Form der Vorwärtsintegration, der Vermarktung ökologisch gehaltener Tiere oder der Vermarktung innerhalb von Marken- oder Qualitätsfleischprogrammen, sinnvolle Alternativen bieten.

Die restlichen Variablen sind für die Positionierung der Unternehmen nicht von entscheidender Bedeutung. Bei der Betrachtung der einzelnen Gruppen sind kaum deutliche Unterschiede festzustellen. Gründe für die zahlreichen Gemeinsamkeiten der Unternehmen können die lange Tradition der Viehhandelsunternehmen sowie die „Enge“ des Marktes, in der die Generierung und das Verteidigen dieser Wettbewerbsvorteile schwierig ist, sein. In der Viehhandelsbranche, die durch eine geringe Anzahl an Marktteilnehmern und eine räumliche Nähe zueinander gekennzeichnet ist, bestehen sehr gute Voraussetzungen für die Initiierung von Lernprozessen durch die Beobachtung anderer Organisationen. Dies wird dadurch gefördert, dass die Geschäftsführer und Mitarbeiter der Organisationen sich gut kennen und gemeinsame Treffen sowie Projekte nicht nur auf einzelbetrieblicher Ebene, sondern auch auf Branchenebene durchführen und so den Informationsaustausch zwischen den Organisationen fördern. Neben lerntheoretischen Konzepten können auch neoinstitutionalistische Ansätze die eher homogenen Geschäftsmodelle im Viehhandel erklären. Sie verweisen auf die Angleichung von Unternehmen durch Anpassung an institutionalisierte soziale Erwartun-

gen in der Unternehmensumwelt (Walgenbach und Meyer 2008). In der Folge sind bspw. die Geschäftsprozesse in allen Unternehmen sehr ähnlich organisiert und es gibt kaum organisatorische, prozessuale oder technologische Innovationen (Voss et al., 2010b).

Für das Management von VVO gibt diese Untersuchung im deutschen Viehhandel wertvolle Hinweise auf Möglichkeiten, das eigene Geschäftsmodell zu weiterzuentwickeln und sich strategisch besser im Markt zu positionieren. Trotzdem müssen weitere Untersuchungen zeigen, ob Erfolgsunterschiede in Abhängigkeit vom jeweils verfolgten Geschäftsmodell tatsächlich aufgezeigt werden können. Darüber hinaus sollte der Frage nachgegangen werden, inwieweit die strategische Positionierung der Unternehmen Erfolgsrelevanz innerhalb der Branche besitzt (Theuvsen et al., 2010; Theuvsen, Franz, 2007). Auch die strategische Planung und damit die Frage nach der Entwicklung der Strategien - eher top down oder bottom up - ist innerhalb der Branche bislang nicht ausführlich betrachtet worden.

Literatur

- Amit, R., Zott, C. (2000): Value Drivers of e-commerce Business Models. International Conference of the Strategic Management Society, Vancouver.
- Assenmacher, W. (2002): Einführung in die Ökonometrie. 6. Aufl., München.
- Baatz, E.B. (1996): Will Your Business Model Float? In: WebMaster Magazine, (10) 1996.
- Bach, N. (2002): Structure follows Strategy - Grundweisheit auch im E-Business? In: Dangelmeier, W., Emmrich, A., Kaschula, D. (Hrsg.): Modelle im E-Business, Paderborn, S. 527-545.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. (2008): Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung. 12. Aufl., Berlin.
- Bahlmann, J., Spiller, A. (2008): Innovative Lieferantenbewertungsinstrumente zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Schweinefleischproduktion. In: Spiller, A., Schulze, B. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Fleischwirtschaft – Verbraucher, Märkte, Geschäftsbeziehungen, Göttingen, S. 97-130.
- Bahlmann, J., Schulze, S., Spiller, A. (2006): Vertrauen als Governanceinstrument in der Supply Chain am Beispiel der deutschen Fleischwirtschaft. In: Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e. V., Jg. 42, Münster-Hiltrup, S. 227-236.
- Baltes-Götz, B. (2008): Behandlung fehlender Werte in SPSS und Amos. Trier.
- Barth, K., Hartmann, H., Schröder, H. (2002): Betriebswirtschaftslehre des Handels. 5. Aufl., Gabler.
- Bortz, J. (1993): Statistik für Sozialwissenschaftler. 4. Aufl., Berlin.
- Brosius, F. (2008): SPSS 16: Das mitp-Standardwerk. Heidelberg.
- Bühl, A. (2008): SPSS 16: Einführung in die moderne Datenanalyse. 11. Aufl., München.
- Eckstein, P.P. (2008): Angewandte Statistik mit SPSS: Praktische Einführung für Wirtschaftswissenschaftler. 6. Aufl., Wiesbaden.
- Eckey, H.-F., Kosfeld, R., Türck, M. (2008): Deskriptive Statistik. Wiesbaden.
- Gremmel, M. (2003): Internet Commerce: B2C-Geschäftsmodelle im grenzüberschreitenden Geschäftsverkehr. Wien.
- Grünberg, M. (1932): Der deutsche Viehhandel. Dissertation Universität Köln.

- Hamel, G. (2000): Leading the Revolution. Boston, MA.
- Hermanns, A., Sauter, M. (1999): Electronic Commerce - Grundlagen, Potentiale, Marktteilnehmer und Transaktionen. In: Hermanns, A., Sauter, M. (Hrsg.): Management Handbuch Electronic Commerce, München, S. 13-29.
- Huff, S.L., Beckow, D. (2000): Homegrocer.com (A case study)., Ivey Business Journal, 64. Jg., Nr. 5, S. 90-95.
- Klandt, H. (2006): Gründungsmanagement: Der Integrierte Unternehmensplan. 2. Aufl., München.
- Kosiol, E. (1961): Modellanalyse als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 13. Jg., S. 318-334.
- Krüger, W., Bach, H. (2001): Geschäftsmodelle und Wettbewerb im e-Business. In: Buchholz, W., Werner, H. (Hrsg.): Supply Chain Solutions - Best Practices im E-Business, Stuttgart, S. 29-51.
- Kühnel, S.-M., Krebs D. (2007): Statistik für die Sozialwissenschaften. Reinbek.
- Kuß, A., Eisend, M. (2010): Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Lüdtke, O., Robitzsch, A., Trautwein, U., Köller, O. (2007): Umgang mit fehlenden Werten in der psychologischen Forschung: Probleme und Lösungen. In: Psychologische Rundschau, Heft Jg. 58, Nr. 2, S. 103-117.
- Mahadevan, B. (2000): Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy. In: California Management Review, 42. Jg., S. 55-69.
- Mann, K.H., Muziol, O. (2001): Darstellung erfolgreicher Kooperationen und Analyse der Erfolgsfaktoren. In: Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft – Chancen und Grenzen im Strukturwandel. Band 15 der Schriftenreihe der Landwirtschaftlichen Rentenbank, Frankfurt am Main, S. 55-97.
- Müller, H.W. (1959): Der Viehhandel in der Bundesrepublik. Dissertation Georg-August-Universität Göttingen.
- Pfohl, H.-Ch. (2004): Logistikmanagement. Konzeption und Funktionen, 2. Aufl., Berlin.
- Porter, M.E. (1980): Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance. New York.

- Porter, M.E. (2001): Strategy and the Internet. In: Harvard Business Review, 79. Jg., März, S. 63-78.
- Rappa, M. (2000): Business Models on the Web. In: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>, zugegriffen am 26.02.2008.
- Recke, G., Wirthgen, B. (2004): Marktvolumen und Perspektiven der Direktvermarktung. In: Recke, G., Wirthgen, B., Zenner, S. (2004): Situation und Perspektiven der Direktvermarktung in der Bundesrepublik Deutschland: Forschungsbericht an das Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft, Kassel, S. 1-136.
- Rentmeister, J., Klein, S. (2001): Geschäftsmodelle in der New Economy. In: WISU – Das Wirtschaftsstudium, 30. Jg., S. 354-361.
- Ritser, J. (1992): Denkweisen und Grundbegriffe der Soziologie. Eine Einführung. 10. Aufl., Frankfurt am Main.
- Rudolph, T. (2006): Erfolgreiche Geschäftsmodelle im Detailhandel. In: Die Volkswirtschaft, Nr. 6/2006, S. 20-23.
- Schendera, C.F.G. (2010): Clusteranalyse mit SPSS: Mit Faktoranalyse. München.
- Schulze, B., Spiller, A., Theuvsen, L. (2007): A Broader View on Vertical Coordination: Lessons from the German Pork Sector. In: Journal of Chain and Network Science 7. Jg. Heft 1, S. 35-53.
- Spiller, A., Theuvsen, L., Recke, G., Schulze, B. (2005): Sicherstellung der Wertschöpfung in der Schweineerzeugung: Perspektiven des Nordwestdeutschen Modells. Münster.
- SPSS (2005): SPSS 14.0 Base Benutzerhandbuch. http://www.rz.uni-rostock.de/file-admin/Rechenzentrum/r32_dateien/manuals/SPSS_Base_User_s_Guide_14.0.pdf, zugegriffen am 25.09.2010.
- Stähler, P. (2001): Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen. Köln, Lohmar.
- Theuvsen, L., Franz, A. (2007): The Role and Success Factors of Livestock Trading Cooperatives: Empirical Evidence from German Pork Production. In: International Food and Agribusiness Management Review, 10. Jg., Nr. 3, S. 90-112.

- Theuvsen, L., Voss, A. (2009): Wettbewerb erfordert stimmiges Modell. In: Fleischwirtschaft, 89. Jg., Heft 4, S. 21-24.
- Timmers, P. (1998): Business Models for Electronic Markets, in: EM – Electronic Commerce in Europe. EM – Electronic Markets, Volume 8 (2), Leipzig.
- Voss, A., Theuvsen, L. (2009): Geschäftsprozessanalyse mit Visio: Eine Anwendung im genossenschaftlichen Viehhandel. In: Bill, R. et al. (Hrsg.): Anforderungen an die Agrarinformatik durch Globalisierung und Klimaveränderung, Bonn, S. 177-180.
- Voss, A., Frentrup, M., Theuvsen, L. (2010a): Geschäftsmodelle in kleinen und mittelständischen Unternehmen: Empirische Ergebnisse zu Strategien im Agribusiness. In: Meyer, J.-A. (Hrsg.): Strategien von kleinen und mittleren Unternehmen, Lohmar, Köln, S. 117-142.
- Voss, A., Theuvsen, L., Frentrup, M. (2010b): Umfeldanalyse und Stärken-Schwächen-Profil des genossenschaftlichen Viehhandels. In: Petersen, B., Spiller, A., Theuvsen, L. (Hrsg.): Vom Viehvermarkter zum Dienstleistungsprofi. Bonn, S. 25-44.
- Voss, A., Theuvsen, L. (2010c): Organisation von Geschäftsprozessen im genossenschaftlichen Viehhandel. In: Petersen, B., Spiller, A., Theuvsen, L. (Hrsg.): Vom Viehvermarkter zum Dienstleistungsprofi. Bonn, S. 57-74.
- Walgenbach, P., Meyer, R. E. (2008): Institutional Entrepreneurship and the Structuring of Organizations and Markets. In: Ebner, A., Beck, N. (Hrsg.): The Institutions of the Market: Organizations, Social Systems, and Governance. Oxford, S. 180-201.
- Williamson, O.E. (2009): The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York.
- Wirtz, B.W., Kleineicken, A. (2000): Geschäftsmodelltypologien im Internet. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 29. Jg., S. 629-633.
- Wirtz, B.W. (2000): Electronic Business. Wiesbaden.

Anhang

Tabelle 1: Test auf Normalverteilung

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifi- kanz
Produktspektrum	,433	612	,000	,606	612	,000
Markt-/Abnehmerspektrum	,311	612	,000	,733	612	,000
Wettbewerbsstrategie	,312	612	,000	,766	612	,000
Horizontale Kooperation	,383	612	,000	,675	612	,000
Zusammenschluss/Kauf einer anderen Organisation	,492	612	,000	,475	612	,000
Umfang der Informationsweitergabe	,227	612	,000	,840	612	,000
Finanzierungsbeiträge der Landwirte	,519	612	,000	,399	612	,000
Andienungspflicht/Abnahmegarantie	,465	612	,000	,551	612	,000
Kundenbindungsmanagement	,297	612	,000	,772	612	,000
Lieferantenspektrum	,373	612	,000	,609	612	,000
Vertikaler Integrationsgrad	,420	612	,000	,587	612	,000
Vermarktungspartner	,527	612	,000	,363	612	,000

a. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

Quelle: Eigene Berechnung

Tabelle 2: Gruppenstatistik und Zuordnung der Fälle zu den Gruppen

	Typ 1 serviceorientierter Full-Liner		Typ 2 kooperierender Nischenanbieter		Typ 3 schlanker Kostenführer		Gesamte Viehhandelsunternehmen	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ
Produktspektrum	2,95	0,240	2,86	0,435	1,89	0,835	2,49	0,782
Markt-/Abnehmerspektrum	1,89	0,579	1,46	0,514	1,48	0,509	1,57	0,565
Wettbewerbsstrategie	1,96	0,540	2,07	0,487	1,27	0,493	1,72	0,626
Horizontale Kooperation	2,49	0,756	1,45	0,745	1,20	0,498	1,59	0,830
Zusammenschluss/Kauf einer anderen Organisation	1,50	0,701	1,21	0,456	1,06	0,276	1,21	0,494
Umfang der Informationsweitergabe	1,99	0,731	2,44	0,592	1,52	0,570	1,96	0,739
Finanzierungsbeiträge der Landwirte	1,19	0,390	1,17	0,375	1,06	0,240	1,13	0,339
Andienungspflicht/Abnahmegarantie	1,26	0,496	1,52	0,649	1,04	0,216	1,26	0,520
Kundenbindungsmanagement	2,09	0,565	1,99	0,550	1,26	0,448	1,71	0,638
Lieferantenspektrum	1,47	0,690	1,15	0,346	2,34	0,519	1,30	0,526
Vertikaler Integrationsgrad	2,02	0,424	1,93	0,363	1,93	0,545	1,95	0,460
Vermarktungspartner	1,15	0,361	1,14	0,352	1,05	0,215	1,11	0,309
Anzahl an Unternehmen	151		236		269		656	

μ =Mittelwert

σ =Standardabweichung

Quelle: Eigene Berechnung

Tabelle 3: Koeffizienten der Multikollinearität

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.	Kollinearitätsstatistik	
	Regressionskoeffizient	Standardfehler	Beta			Toleranz	VIF
(Konstante)	4,569	,117	2.1	39,010	,000	2.	2.
Produktspektrum	-,364	,030	-,365	-12,278	,000	,588	1,700
Markt-/Abnehmerspektrum	-,231	,033	-,168	-7,072	,000	,924	1,082
Wettbewerbsstrategie	-,064	,038	-,052	-1,687	,092	,556	1,798
Horizontale Kooperation	-,386	,022	-,410	-17,265	,000	,919	1,089
Zusammenschluss/Kauf einer anderen Organisation	-,267	,038	-,169	-6,989	,000	,887	1,128
Umfang der Informationsweitergabe	-,074	,026	-,070	-2,866	,004	,862	1,160
Andienungspflicht/Abnahmegarantie	,079	,038	,053	2,100	,036	,818	1,223
Kundenbindungsmanagement	-,212	,039	-,173	-5,482	,000	,521	1,920
Lieferantenspektrum	,078	,035	,053	2,239	,025	,935	1,070
Vertikaler Integrationsgrad	,118	,040	,070	2,938	,003	,921	1,086

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 4: Klassifizierungsergebnisse

Viehhandelstypen			Vorhergesagte Gruppenzugehörigkeit			Gesamt
			1	2	3	
Original	Anzahl	1	146	5	0	151
		2	8	218	10	236
		3	8	22	239	269
	%	1	96,7	3,3	,0	100,0
		2	3,4	92,4	4,2	100,0
		3	3,0	8,2	88,8	100,0

a. 91,9% der ursprünglich gruppierten Fälle wurden korrekt klassifiziert.

Quelle: Eigene Berechnung

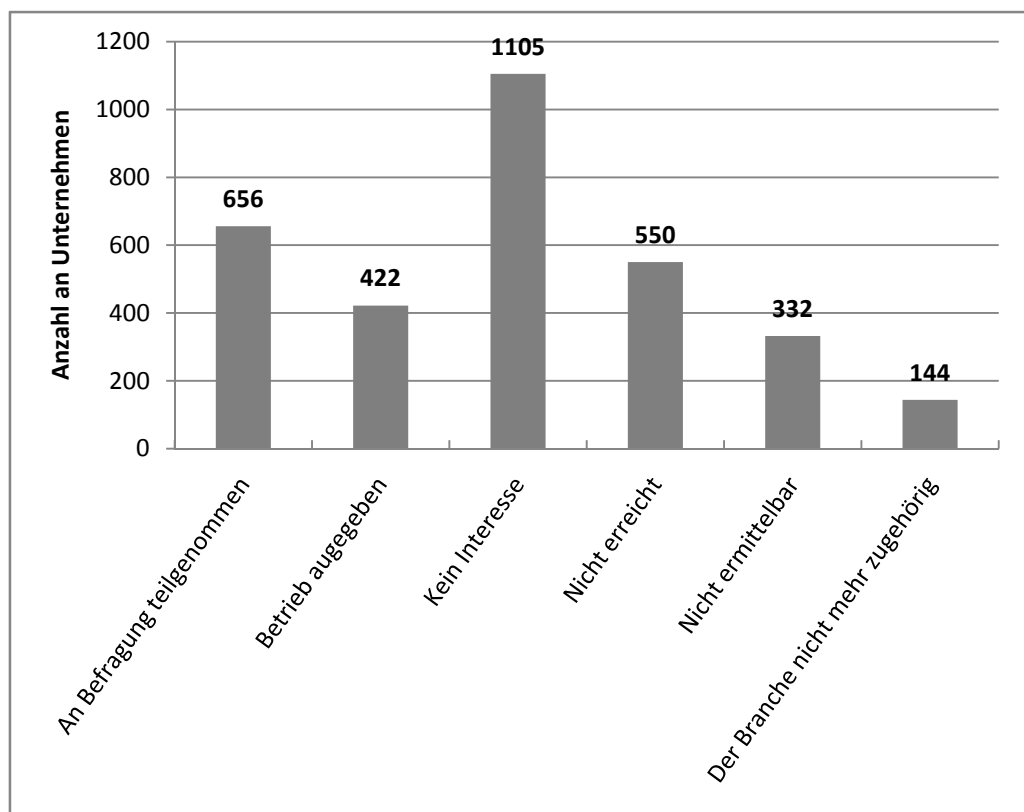
Fragebogen zur Struktur- und Geschäftsmodellanalyse des deutschen Viehhandels

Zuerst möchte ich Ihnen einige Fragen zu Ihrem Unternehmen stellen. Die Daten werden nach den datenschutzrechtlichen Regelungen behandelt (siehe Infoblatt).

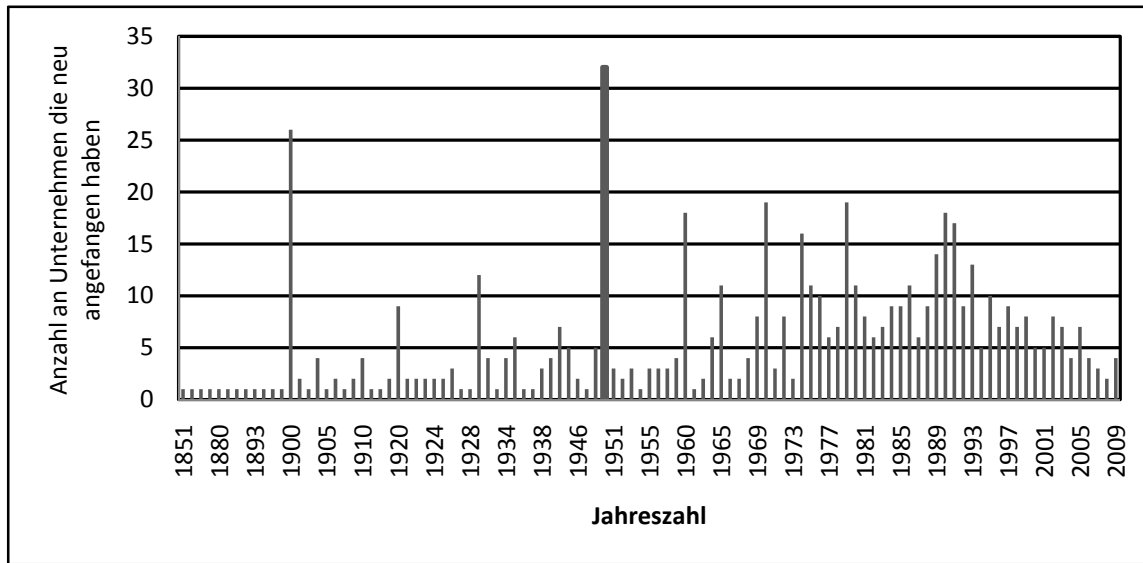
1.) Möchten Sie eine kurze Zusammenfassung der Studie erhalten?

2.) Sind Sie noch geschäftstätig? (N=1078)

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Ja	656	60,85
Nein	422	39,15



- 3.) Seit wann ist Ihr Unternehmen am Markt bzw. nicht mehr am Markt aktiv? Bitte geben Sie die Jahreszahl an. (N=590)



- 4.) Arbeiten Sie haupt- oder nebenberuflich?

	Häufigkeit	Gültige Prozente
hauptberuflich	547	83,38
nebenberuflich	87	13,26
Rest: keine Angaben	22	3,35

- 5.) Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Eingetragener Kaufmann	369	56,25
Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)	26	3,96
Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	136	20,73
Wirtschaftlicher Verein (w.V.)	15	2,29
Eingetragene Genossenschaft (e.G.)	52	7,93
Sonstiges und zwar:		
GmbH & Co. KG	17	2,59
Offene Handelsgesellschaft (OHG)	8	1,22
Kommanditgesellschaft (KG)	5	0,76

Eingetragener Verein (e. V.)	5	0,76
Aktiengesellschaft (AG)	1	0,15
Rest: keine Angabe	22	3,36

6.) Sind sie eine EZG, VVG oder eine Organisation des deutschen Viehhandels?

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Erzeugergemeinschaft (EZG)	35	5,34
Viehvermarktungsgesellschaft (VVG)	49	7,47
Privater Viehhandel	532	81,10
Rest: keine Angabe	40	6,09

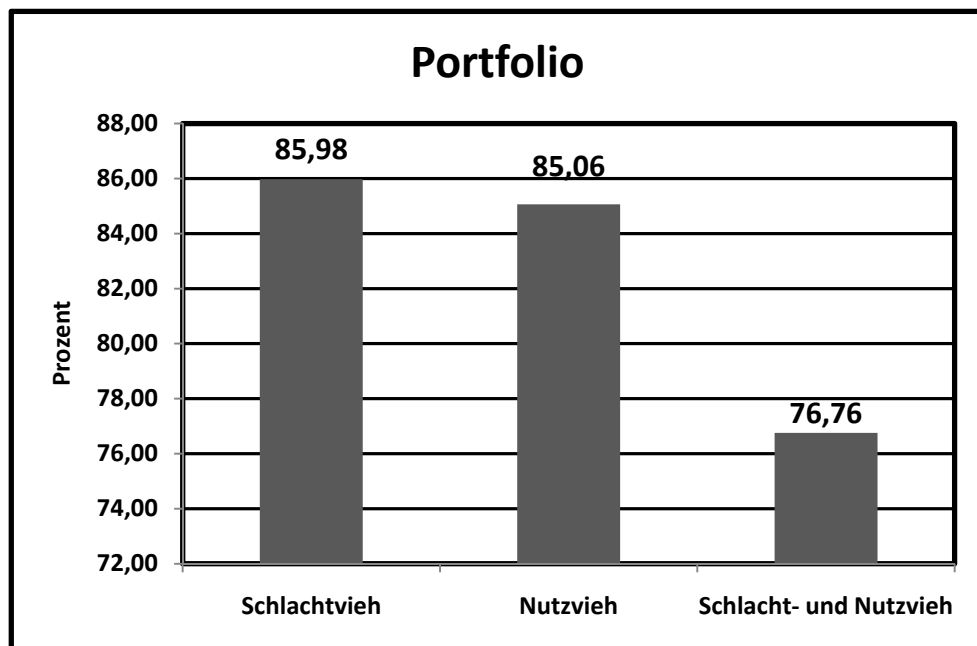
7.) Welche Tiere handeln Sie? (Mehrfachnennungen möglich) (N=656)

Schlachtvieh:

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Schweine	376	57,32
Rinder	485	73,93
Geflügel	18	2,74
Sonstiges	66	10,06

Nutzvieh:

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Schweine	339	51,68
Rinder	470	71,65
Geflügel	25	3,81
Sonstiges	64	9,76



8.) Wie viel Schlachtvieh handeln Sie im Jahr? Bitte geben Sie die ungefähre Anzahl an.
(N=656)

	Summe	Mittelwert	Median	Standard- abweichung	Min.	Max.
Schweine	34.754.304,00	80.823,96	15.000,00	183.035,69	5	1.800.000
Rinder	2.783.268,00	5.042,15	1.431,50	20.276,97	10	400.000
Geflügel	64.370.600,00	2.925.936,36	47.500,00	8.773.336,12	300	30.000.000
Sonstiges:	4.650.990,00	62.013,20	1.000,00	262.454,86	10	2.000.000

9.) Wie viele familienfremde Mitarbeiter beschäftigen Sie? Bitte geben Sie die Anzahl an. (Mehrfachnennungen möglich) (N=656)

	Summe	Mittelwert	Median	Standard- abweichung	Min.	Max.	Gültige Prozente
Vollzeit	3.887,00	14,67	4,00	49,39	1	600	
Teilzeit	649,00	3,26	2,00	7,97	1	100	
Keine Vollzeitmi- tarbeiter	366						55,79
Keine Teilzeitmi- tarbeiter	430						68,15

- 10.) Welches Einzugsgebiet haben sie? Bitte geben Sie die einzelnen Landkreise an.
(Mehrfachnennungen möglich) (N=656)

Aufgrund der Übersichtlichkeit werden an dieser Stelle nur die Anzahl der Landkreise der Bundesländer angegeben, von denen die einzelnen Viehhändler ihr Schlachtvieh beziehen.

Bundesländer	Anzahl der Landkreise
Baden-Württemberg	1403
Bayern	2935
Berlin	9
Brandenburg	363
Bremen	8
Hamburg	3
Hessen	482
Mecklenburg-Vorpommern	400
Niedersachsen	1692
Nordrhein-Westfalen	1484
Rheinland-Pfalz	384
Saarland	73
Sachsen	369
Sachsen-Anhalt	366
Schleswig-Holstein	375
Thüringen	609
Deutschlandweit	27
Ausland	29
Gesamtergebnis	11011

- 11.) Von wem kaufen Sie die Schlachttiere ein? (Bitte schätzen Sie die Anteile prozentual.) (Mehrfachnennungen möglich) (N=631)

	Häufigkeit	Mittelwert	Median	Standard-abweichung	Min.	Max.
Landwirt	581	93,57	100	16,47	10	100
VVG/EZG	58	33,28	100	34,75	0	100
Privater Viehhandel	119	23,21	100	28,04	0	100
Sonstiges	19	80,26	100	26,17	15	100

12.) An wen verkaufen Sie die Schlachttiere? (Bitte schätzen Sie die Anteile prozentual.) (Mehrfachnennungen möglich) (N=631)

	Häufigkeit	Mittelwert	Median	Standardabweichung	Min.	Max.
Landwirt	501	92,99	100	17,07	10	100
VVG/EZG	26	29,12	20	32,02	1	100
Privater Viehhandel	71	34,55	20	29,91	1	100
Sonstiges	96	39,53	30	36,34	1	100

13.) Welche Dienstleistungen bieten Sie Ihren Landwirten an? (Mehrfachnennungen möglich) (N=645)

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Schlacht-/Nutztviehlogistik	492	76,28
Vermarktung von Betriebsmitteln	58	8,99
Vermarktung von Genetik, Sperma	38	5,89
Qualitätssicherung	313	48,53
Finanzdienstleistungen	64	9,92
Beratung, Werbung/PR	272	42,17
Verwaltung (Rechnungslegung)	321	49,77
Schlachtüberwachung	327	50,70
Schlachtabrechnungskontrolle	360	55,81
Schlachtdatenübermittlung	385	59,69
Versicherung	71	11,00
Sonstiges	10	1,52

- 14.) Sind Sie in einem geschlossenen System oder Handelsprogramm (bspw. Markenfleischprogramme) aktiv? *(Mehrfachnennungen möglich)*

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Ja und zwar:	141	100
Eigenmarke	34	24,11
EZG angelehntes Handelsprogramm	4	2,84
Handelsprogramm	12	8,51
Qualitätssicherung	48	34,04
Schlachthof angelehntes Handelsprogramm	6	4,26
Bioprogramm	14	9,93
Sonstiges	23	16,31

- 15.) Existieren Kooperationen mit anderen Viehhändlern? *(Mehrfachnennungen möglich)*

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Ja und zwar:	238	36,28
Bündelung	146	61,35
Transport	220	92,44
Sonstiges:	27	11,35
Abrechnung	1	0,42
Qualitätssicherung	1	0,42
Stallvermietung	1	0,42
Vermarktung	21	8,82
Dienstleistungen	1	0,42
Aufzucht	2	0,84
In Planung	0	0
Nein	405	61,74
Keine Angaben	13	1,98

16.) Sind Sie vertraglich an einen oder mehrere Abnehmer gebunden?

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Ja	69	10,52
Nein	587	89,48

17.) Besteht eine Andienungspflicht Ihrer Landwirte gegenüber Ihrem Unternehmen?

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Vollständig	32	4,88
Teilweise (bspw. nur die Schweineproduktion)	49	7,47
Nein	510	77,74
Rest: keine Angabe	65	9,91

18.) Besteht gegenüber Ihren Landwirten eine Abnahmegarantie?

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Vollständig	52	7,93
Teilweise (bspw. nur die Schweineproduktion)	81	12,35
Nein	459	69,97
Rest: keine Angabe	64	9,76

- 19.) Welche der folgenden Informationen geben Sie an Ihre Landwirte weiter?
(N=643)

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Schlachtdaten	472	73,41
Schweinepreise (ZMP-Preis, Nordwestpreis)	331	51,48
Marktentwicklung	378	58,79
Genetiktrends	207	32,19
Unternehmensvergleiche	81	12,6
Sonstiges, und zwar:		
Tiermedizinische und Tierschutzinformationen	2	0,003

- 20.) Werben Sie aktiv um neue Landwirte bzw. Mitglieder? (N=643)

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Ja, sehr intensiv	151	23,48
Ja, gelegentlich	249	38,72
Nein	209	32,50

- 21.) Haben Sie einen eigenen Fuhrpark? (N=643)

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Ja	555	86,31
Nein	62	9,54

- 22.) Haben Sie einen eigenen Schlachthof? (N=643)

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Ja	59	85,54
Nein	550	9,18

- 23.) Haben Sie schon einmal mit einem anderen Viehhandelsunternehmen fusioniert? (N=643)

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Ja	67	10,42
Nein	551	85,69

- 24.) Haben Sie schon einmal ein anderes Viehhandelsunternehmen gekauft? (N=643)

	Häufigkeit	Gültige Prozente
Ja	69	10,73
Nein	547	85,07

- 25.) Möchten Sie die Ergebnisse auf dem Postweg oder per E-Mail erhalten?

☐

Auf dem Postweg

☐

Per E-Mail und zwar an folgende Adresse:

Danke für Ihre Teilnahme!



Diskussionspapiere (2000 bis 31. Mai 2006: Institut für Agrarökonomie der Georg-August-Universität, Göttingen)

0001	Brandes, Wilhelm	Über Selbstorganisation in Planspielen: ein Erfahrungsbericht, 2000
0002	Von Cramon-Taubadel, Stephan u. Jochen Meyer	Asymmetric Price Transmission: Factor Artefact?, 2000
0101	Leserer, Michael	Zur Stochastik sequentieller Entscheidungen, 2001
0102	Molua, Ernest	The Economic Impacts of Global Climate Change on African Agriculture, 2001
0103	Birner, Regina et al.	„Ich kaufe, also will ich?": eine interdisziplinäre Analyse der Entscheidung für oder gegen den Kauf besonders tier- u. umweltfreundlich erzeugter Lebensmittel, 2001
0104	Wilkens, Ingrid	Wertschöpfung von Großschutzgebieten: Befragung von Besuchern des Nationalparks Unteres Odertal als Baustein einer Kosten-Nutzen-Analyse, 2001
		<u>2002</u>
0201	Grethe, Harald	Optionen für die Verlagerung von Haushaltsmitteln aus der ersten in die zweite Säule der EU-Agrarpolitik, 2002
0202	Spiller, Achim u. Matthias Schramm	Farm Audit als Element des Midterm-Review : zugleich ein Beitrag zur Ökonomie von Qualitätssicherungssystemen, 2002
		<u>2003</u>
0301	Lüth, Maren et al.	Qualitätssignaling in der Gastronomie, 2003
0302	Jahn, Gabriele, Martina Peupert u. Achim Spiller	Einstellungen deutscher Landwirte zum QS-System: Ergebnisse einer ersten Sondierungsstudie, 2003
0303	Theuvsen, Ludwig	Kooperationen in der Landwirtschaft: Formen, Wirkungen und aktuelle Bedeutung, 2003
0304	Jahn, Gabriele	Zur Glaubwürdigkeit von Zertifizierungssystemen: eine ökonomische Analyse der Kontrollvalidität, 2003
		<u>2004</u>
0401	Meyer, Jochen u. S. von Cramon-Taubadel	Asymmetric Price Transmission: a Survey, 2004
0402	Barkmann, Jan u. Rainer Marggraf	The Long-Term Protection of Biological Diversity: Lessons from Market Ethics, 2004
0403	Bahrs, Enno	VAT as an Impediment to Implementing Efficient Agricultural Marketing Structures in Transition Countries, 2004
0404	Spiller, Achim, Torsten Staack u. Anke Zühlsdorf	Absatzwege für landwirtschaftliche Spezialitäten: Potenziale des Mehrkanalvertriebs, 2004

0405	Spiller, Achim u. Torsten Staack	Brand Orientation in der deutschen Ernährungswirtschaft: Ergebnisse einer explorativen Online-Befragung, 2004
0406	Gerlach, Sabine u. Berit Köhler	Supplier Relationship Management im Agribusiness: ein Konzept zur Messung der Geschäftsbeziehungsqualität, 2004
0407	Inderhees, Philipp et al.	Determinanten der Kundenzufriedenheit im Fleischerfachhandel
0408	Lüth, Maren et al.	Köche als Kunden: Direktvermarktung landwirtschaftlicher Spezialitäten an die Gastronomie, 2004
		<u>2005</u>
0501	Spiller, Achim, Julia Engelken u. Sabine Gerlach	Zur Zukunft des Bio-Fachhandels: eine Befragung von Bio-Intensivkäufern, 2005
0502	Groth, Markus	Verpackungsabgaben und Verpackungslizenzen als Alternative für ökologisch nachteilige Einweggetränkeverpackungen?: eine umweltökonomische Diskussion, 2005
0503	Freese, Jan u. Henning Steinmann	Ergebnisse des Projektes 'Randstreifen als Strukturelemente in der intensiv genutzten Agrarlandschaft Wolfenbüttels', Nichtteilnehmerbefragung NAU 2003, 2005
0504	Jahn, Gabriele, Matthias Schramm u. Achim Spiller	Institutional Change in Quality Assurance: the Case of Organic Farming in Germany, 2005
0505	Gerlach, Sabine, Raphael Kennerknecht u. Achim Spiller	Die Zukunft des Großhandels in der Bio-Wertschöpfungskette, 2005
		<u>2006</u>
0601	Heß, Sebastian, Holger Bergmann u. Lüder Sudmann	Die Förderung alternativer Energien: eine kritische Bestandsaufnahme, 2006
0602	Gerlach, Sabine u. Achim Spiller	Anwohnerkonflikte bei landwirtschaftlichen Stallbauten: Hintergründe und Einflussfaktoren; Ergebnisse einer empirischen Analyse, 2006
0603	Glenk, Klaus	Design and Application of Choice Experiment Surveys in So-Called Developing Countries: Issues and Challenges, 2006
0604	Bolten, Jan, Raphael Kennerknecht u. Achim Spiller	Erfolgsfaktoren im Naturkostfachhandel: Ergebnisse einer empirischen Analyse, 2006 (entfällt)
0605	Hasan, Yousra	Einkaufsverhalten und Kundengruppen bei Direktvermarktern in Deutschland: Ergebnisse einer empirischen Analyse, 2006
0606	Lülf, Frederike u. Achim Spiller	Kunden(un-)zufriedenheit in der Schulverpflegung: Ergebnisse einer vergleichenden Schulbefragung, 2006
0607	Schulze, Holger, Friederike Albersmeier u. Achim Spiller	Risikoorientierte Prüfung in Zertifizierungssystemen der Land- und Ernährungswirtschaft, 2006
		<u>2007</u>
0701	Buchs, Ann Kathrin u. Jörg Jasper	For whose Benefit? Benefit-Sharing within Contractual ABC-Agreements from an Economic Perspective: the Example of Pharmaceutical Bioprospection, 2007
0702	Böhm, Justus et al.	Preis-Qualitäts-Relationen im Lebens-Mittelmarkt: eine Analyse auf Basis der Testergebnisse Stiftung Warentest, 2007

0703	Hurlin, Jörg u. Holger Schulze	Möglichkeiten und Grenzen der Qualitäts-sicherung in der Wildfleischvermarktung, 2007
	Ab Heft 4, 2007:	Diskussionspapiere(Discussion Papers), Department für Agrarökonomie und RURale Entwicklung der Georg-August-Universität, Göttingen (ISSN 1865-2697)
0704	Stockebrand, Nina u. Achim Spiller	Agrarstudium in Göttingen: Fakultätsimage und Studienwahlentscheidungen; Erstsemesterbefragung im WS 2006/2007
0705	Bahrs, Enno, Jobst-Henrik Held u. Jochen Thiering	Auswirkungen der Bioenergieproduktion auf die Agrarpolitik sowie auf Anreizstrukturen in der Landwirtschaft: eine partielle Analyse bedeutender Fragestellungen anhand der Beispielregion Niedersachsen
0706	Yan, Jiong, Jan Barkmann u. Rainer Marggraf	Chinese tourist preferences for nature based destinations – a choice experiment analysis
		<u>2008</u>
0801	Joswig, Anette u. Anke Zühlsdorf	Marketing für Reformhäuser: Senioren als Zielgruppe
0802	Schulze, Holger u. Achim Spiller	Qualitätssicherungssysteme in der europäischen Agri-Food Chain: Ein Rückblick auf das letzte Jahrzehnt
0803	Gille, Claudia u. Achim Spiller	Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung: eine empirische Studie
0804	Voss, Julian u. Achim Spiller	Die Wahl des richtigen Vertriebswegs in den Vorleistungsindustrien der Landwirtschaft – Konzeptionelle Überlegungen und empirische Ergebnisse
0805	Gille, Claudia u. Achim Spiller	Agrarstudium in Göttingen. Erstsemester- und Studienverlaufsbefragung im WS 2007/08
0806	Schulze, Birgit, Christian Wocken u. Achim Spiller	(Dis)loyalty in the German dairy industry. A supplier relationship management view Empirical evidence and management implications
0807	Brümmer, Bernhard, Ulrich Köster u. Jens- Peter Loy	Tendenzen auf dem Weltgetreidemarkt: Anhaltender Boom oder kurzfristige Spekulationsblase?
0808	Schlecht, Stehanie, Friederike Albersmeier u. Achim Spiller	Konflikte bei landwirtschaftlichen Stallbauprojekten: Eine empirische Untersuchung zum Bedrohungspotential kritischer Stakeholder
0809	Lülf-Baden, Friederike u. Achim Spiller	Steuerungsmechanismen im deutschen Schulverpflegungsmarkt: eine institutionenökonomische Analyse
0810	Deimel, Mark, Ludwig Theuvsen u. Christof Ebbeskotte	Von der Wertschöpfungskette zum Netzwerk: Methodische Ansätze zur Analyse des Verbundsystems der Veredelungswirtschaft Nordwestdeutschlands
0811	Albersmeier, Friederike u. Achim Spiller	Supply Chain Reputation in der Fleischwirtschaft

		<u>2009</u>
0901	Bahlmann, Jan, Achim Spiller u. Cord-Herwig Plumeyer	Status quo und Akzeptanz von Internet-basierten Informationssystemen: Ergebnisse einer empirischen Analyse in der deutschen Veredelungswirtschaft
0902	Gille, Claudia u. Achim Spiller	Agrarstudium in Göttingen. Eine vergleichende Untersuchung der Erstsemester der Jahre 2006-2009
0903	Gawron, Jana-Christina u. Ludwig Theuvsen	„Zertifizierungssysteme des Agribusiness im interkulturellen Kontext – Forschungsstand und Darstellung der kulturellen Unterschiede“
0904	Raupach, Katharina u. Rainer Marggraf	Verbraucherschutz vor dem Schimmelpilzgift Deoxynivalenol in Getreideprodukten Aktuelle Situation und Verbesserungsmöglichkeiten
0905	Busch, Anika u. Rainer Marggraf	Analyse der deutschen globalen Waldpolitik im Kontext der Klimarahmenkonvention und des Übereinkommens über die Biologische Vielfalt
0906	Zschache, Ulrike, Stephan v.Cramon-Taubadel und Ludwig Theuvsen	Die öffentliche Auseinandersetzung über Bioenergie in den Massenmedien Diskursanalytische Grundlagen und erste Ergebnisse
0907	Onumah, Edward E., Gabriele Hoerstgen-Schwark and Bernhard Brümmer	Productivity of hired and family labour and determinants of technical inefficiency in Ghana's fish farms
0908	Onumah, Edward E., Stephan Wessels, Nina Wildenhayn, Gabriele Hoerstgen-Schwark and Bernhard Brümmer	Effects of stocking density and photoperiod manipulation in relation to estradiol profile to enhance spawning activity in female Nile tilapia
0909	Steffen, Nina, Stephanie Schlecht u. Achim Spiller	Ausgestaltung von Milchlieferverträgen nach der Quote
0910	Steffen, Nina, Stephanie Schlecht u. Achim Spiller	Das Preisfindungssystem von Genossenschaftsmolkereien
0911	Granoszewski, Karol, Christian Reise, Achim Spiller und Oliver Mußhoff	Entscheidungsverhalten landwirtschaftlicher Betriebsleiter bei Bioenergie-Investitionen - Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung -
0912	Albersmeier, Friederike, Daniel Mörlein und Achim Spiller	Zur Wahrnehmung der Qualität von Schweinefleisch beim Kunden
0913	Ihle, Rico, Bernhard Brümmer Und Stanley R. Thompson	Spatial Market Integration in the EU Beef and Veal Sector: Policy Decoupling and Export Bans

		<u>2010</u>
1001	Heß, Sebastian Stephan v. Cramon-Taubadel und Stefan Sperlich	Numbers for Pascal: Explaining differences in the estimated Benefits of the Doha Development Agenda
1002	Deimel, Ingke, Justus Böhm und Birgit Schulze	Low Meat Consumption als Vorstufe zum Vegetarismus? Eine qualitative Studie zu den Motivstrukturen geringen Fleischkonsums
1003	Franz, Annabell und Beate Nowak	Functional food consumption in Germany: A lifestyle segmentation study
1004	Deimel, Mark und Ludwig Theuvsen	Standortvorteil Nordwestdeutschland? Eine Untersuchung zum Einfluss von Netzwerk- und Clusterstrukturen in der Schweinefleischerzeugung
1005	Niens, Christine und Rainer Marggraf	Ökonomische Bewertung von Kindergesundheit in der Umweltpolitik Aktuelle Ansätze und ihre Grenzen
1006	Hellberg-Bahr, Anneke , Martin Pfeuffer, Nina Steffen, Achim Spiller und Bernhard Brümmer	Preisbildungssysteme in der Milchwirtschaft Ein Überblick über die Supply Chain Milch
1007	Steffen, Nina, Stephanie Schlecht, Hans-Christian Müller und Achim Spiller	Wie viel Vertrag braucht die deutsche Milchwirtschaft?- Erste Überlegungen zur Ausgestaltung des Contract Designs nach der Quote aus Sicht der Molkereien
1008	Prehn, Sörn, Bernhard Brümmer und Stanley R. Thompson	Payment Decoupling and the Intra – European Calf Trade
1009	Maza, Byron, Jan Barkmann, Frank von Walter und Rainer Marggraf	Modelling smallholders production and agricultural income in the area of the Biosphere reserve “Podocarpus - El Cóndor”, Ecuador
1010	Busse, Stefan, Bernhard Brümmer u. Rico Ihle	Interdependencies between Fossil Fuel and Renewable Energy Markets: The German Biodiesel Market
		<u>2011</u>
1101	Mylius, Donata, Simon Küest, Christian Klapp u. Ludwig Theuvsen	Der Großvieheinheitenschlüssel im Stallbaurecht. Überblick und vergleichende Analyse der Abstandsregelungen in der TA Luft und in den VDI-Richtlinien
1102	Klapp, Christian, Lukas Obermeyer u. Frank Thoms	Der Vieheinheitenschlüssel im Steuerrecht Rechtliche Aspekte und betriebswirtschaftliche Konsequenzen der Gewerblichkeit in der Tierhaltung
1103	Göser, Tim, Lilli Schroeder u. Christian Klapp	Agrarumweltprogramme: (Wann) lohnt sich die Teilnahme für landwirtschaftliche Betriebe?

1104	Plumeyer, Cord-Herwig, Friederike Albersmeier, Maximilian Freiherr von Oer, Carsten H. Emmann und Ludwig Theuvsen	Der niedersächsische Landpachtmarkt: Eine empirische Analyse aus Pächtersicht
-------------	---	--



**Diskussionspapiere (2000 bis 31. Mai 2006: Institut für Rurale
Entwicklung der Georg-August-Universität, Göttingen)**

Ed. Winfried Manig (ISSN 1433-2868)

32	Dirks, Jörg J.	Einflüsse auf die Beschäftigung in nahrungsmittelverarbeitenden ländlichen Kleinindustrien in West-Java/Indonesien, 2000
33	Keil, Alwin	Adoption of Leguminous Tree Fallows in Zambia, 2001
34	Schott, Johanna	Women's Savings and Credit Co-operatives in Madagascar, 2001
35	Seeberg-Elberfeldt, Christina	Production Systems and Livelihood Strategies in Southern Bolivia, 2002
36	Molua, Ernest L.	Rural Development and Agricultural Progress: Challenges, Strategies and the Cameroonian Experience, 2002
37	Demeke, Abera Birhanu	Factors Influencing the Adoption of Soil Conservation Practices in Northwestern Ethiopia, 2003
38	Zeller, Manfred u. Julia Johannsen	Entwicklungshemmnisse im afrikanischen Agrarsektor: Erklärungsansätze und empirische Ergebnisse, 2004
39	Yustika, Ahmad Erani	Institutional Arrangements of Sugar Cane Farmers in East Java – Indonesia: Preliminary Results, 2004
40	Manig, Winfried	Lehre und Forschung in der Sozialökonomie der Ruralen Entwicklung, 2004
41	Hebel, Jutta	Transformation des chinesischen Arbeitsmarktes: gesellschaftliche Herausforderungen des Beschäftigungswandels, 2004
42	Khan, Mohammad Asif	Patterns of Rural Non-Farm Activities and Household Access to Informal Economy in Northwest Pakistan, 2005
43	Yustika, Ahmad Erani	Transaction Costs and Corporate Governance of Sugar Mills in East Java, Indonesia, 2005
44	Feulefack, Joseph Florent, Manfred Zeller u. Stefan Schwarze	Accuracy Analysis of Participatory Wealth Ranking (PWR) in Socio-economic Poverty Comparisons, 2006



Die Wurzeln der **Fakultät für Agrarwissenschaften** reichen in das 19. Jahrhundert zurück. Mit Ausgang des Wintersemesters 1951/52 wurde sie als siebente Fakultät an der Georg-August-Universität durch Ausgliederung bereits existierender landwirtschaftlicher Disziplinen aus der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät etabliert.

1969/70 wurde durch Zusammenschluss mehrerer bis dahin selbständiger Institute das **Institut für Agrarökonomie** gegründet. Im Jahr 2006 wurden das Institut für Agrarökonomie und das Institut für RURale Entwicklung zum heutigen **Department für Agrarökonomie und RURale Entwicklung** zusammengeführt.

Das Department für Agrarökonomie und RURale Entwicklung besteht aus insgesamt neun Professuren mit folgenden Themenschwerpunkten:

- Agrarpolitik
- Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness
- Internationale Agrarökonomie
- Landwirtschaftliche Betriebslehre
- Landwirtschaftliche Marktlehre
- Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte
- Soziologie Ländlicher Räume
- Umwelt- und Ressourcenökonomik
- Welternährung und rurale Entwicklung

In der Lehre ist das Department für Agrarökonomie und RURale Entwicklung führend für die Studienrichtung Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus sowie maßgeblich eingebunden in die Studienrichtungen Agribusiness und Ressourcenmanagement. Das Forschungsspektrum des Departments ist breit gefächert. Schwerpunkte liegen sowohl in der Grundlagenforschung als auch in angewandten Forschungsbereichen. Das Department bildet heute eine schlagkräftige Einheit mit international beachteten Forschungsleistungen.

Georg-August-Universität Göttingen
Department für Agrarökonomie und RURale Entwicklung
Platz der Göttinger Sieben 5
37073 Göttingen
Tel. 0551-39-4819
Fax. 0551-39-12398
Mail: biblio1@gwdg.de
Homepage : <http://www.uni-goettingen.de/de/18500.html>